

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BAŞARISINDA KÜLTÜREL
FAKTÖRLERİN ETKİSİ: TÜRK VE JAPON ATASÖZLERİ
ÜZERİNDEN BİR ANALİZ**

HARUN ŞİMŞEK

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. SÜLEYMAN AĞRAŞ**

DÜZCE, 2024

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BAŞARISINDA KÜLTÜREL
FAKTÖRLERİN ETKİSİ: TÜRK VE JAPON ATASÖZLERİ
ÜZERİNDEN BİR ANALİZ**

HARUN ŞİMŞEK

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. SÜLEYMAN AĞRAŞ**

DÜZCE, 2024

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BAŞARISINDA KÜLTÜREL
FAKTÖRLERİN ETKİSİ: TÜRK VE JAPON ATASÖZLERİ
ÜZERİNDEN BİR ANALİZ

Harun ŞİMŞEK tarafından hazırlanan tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Süleyman AĞRAŞ

Düzce Üniversitesi

Jüri Üyeleri

Prof. Dr. Said KINGİR (Jüri Başkanı)
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ (Danışman)
Düzce Üniversitesi

Prof. Dr. Zafer AKBAŞ (Üye)
Düzce Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 02/07/2024

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki tüm bilgileri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine eklediğimi, yine bu tezin çalışılması ve oluşturulması esnasında patent ve telif haklarımı ihlal edici bir tutumumun olmadığını beyan ederim.

2 Temmuz 2024

Harun ŞİMŞEK

TEŞEKKÜR

Tezimi tamamlamanın gururunu ve mutluluğunu yaşarken, bu süreçte desteklerini esirgemeyen kılavuzum, yol göstericim ve rehberim olan danışmanım Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ'a sonsuz minnettarlığımı ifade etmek isterim. Ayrıca, jüri üyeleri olarak değerlendirme sürecinde değerli katkı ve önerilerini sunan Prof. Dr. Zafer AKBAŞ ve Prof. Dr. Said KINGİR'a teşekkür ederim. Verdikleri geri bildirimler tezimin kalitesini artırmada büyük rol oynamıştır.

Ayrıca, hayatımın en büyük destekçisi olan eşim Pelin'e sonsuz teşekkürlerimi sunmak istiyorum. Onun sevgisi, sabrı ve desteği olmadan bu yolculukta başarılı olmak mümkün olmazdı. Beni her adımda cesaretlendiren ve inancımı asla kaybetmeyen eşime minnettarım.

Çocuklarım Arden Batu ve Kayra Efe; sizlerin sevgisi ve neşesi, bu zorlu süreçte beni motive etti ve enerjimi yüksek tutmama yardımcı oldu. Sizlerle birlikte olmak, her zorluğu aşmamı sağladı ve başarıma daha da anlam kattı.

Annem ve babama, hayatım boyunca verdikleri destek, sevgi ve özveri için minnettarım. Sizlerin güçlü omuzlarınızda büyüyüp, bana verdiklerinizin değerini asla unutmayacağım. Son olarak, bana her zaman inanan, cesaret veren ve destekleyen herkese teşekkür ederim. Bu başarıda payı olan herkese minnettarım.

2 Temmuz 2024

Harun ŞİMŞEK

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TABLolar LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	x
1.GİRİŞ.....	1
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	6
1.2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	6
1.3.ARAŞTIRMA SORULARI.....	7
1.4.SINIRLILIKLAR.....	7
1.5.SAYILTILAR.....	9
2.LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	11
2.1. KALİTE KAVRAMI.....	11
2.2.KALİTE YÖNETİMİ.. ..	13
2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	14
2.3.1.Tky'nin Tarihsel Gelişimi.....	17
2.3.2.Tky'nin Öncüleri.....	22
2.3.3. Tky'nin Temel Felsefesi	24
2.3.4.Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri	24
2.3.4.1.Müşteri Odaklılık	24
2.3.4.2.Tam Katılım.....	26
2.3.4.3.Önce İnsan Anlayışı.....	26
2.3.4.4.Üst Yönetimin Liderliği.....	27
2.3.4.5. Kaizen (Sürekli İyileştirme).....	31
2.3. KURUM KÜLTÜRÜ.....	32
2.3.1. Kültür Kavramı.....	32
2.3.2. Kurum Kavramı.....	33
2.3.3.Kurum Kültürü.....	33
2.3.4.Kurum Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı	35
2.3.5. Toplam Kalite Yönetiminde Kurum Kültürünün Etkileri.....	36
2.3.6.Türk Kurum Kültürünü Oluşturan Özellikler.....	41
2.3.7. Türk Kurum Kültürünü Oluşturan Temel Değerler.....	44
2.4. JAPON KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN ÖZELLİKLER.....	46
2.4.1. Japon Çalışma Kültürünü Oluşturan Temel Değerler.....	47
2.4.2. Japon Örgütlenme Yapısı.....	47
2.4.3. Japon Kurum Kültürünü Oluşturan Temel Değerler.....	51
2.4.4. Japon Kurum Kültüründe "Nemawashi (Fikir Birliği oluşturma).....	55
2.4.5. Japon Kurum Kültüründe Karar Alma Süreci.....	60
2.4.6.Atasözü Nedir?.....	61
2.4.7. Atasözünün Tarihçesi.....	62
2.4.8. Atasözünün Genel Özellikleri.....	62
3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	64
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	65

3.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	65
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	68
3.4. VERİ TOPLAMA ARACI.....	69
3.5.VERİ ANALİZ SÜREÇLERİ.....	71
4.BULGULAR.....	72
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	92
5.1. SONUÇLAR.....	93
5.1.1. Kültürel Faktörlerin TKY Üzerindeki Etkileri.....	95
5.1.2. Türk Kurum Kültüründe TKY Uygulamaları.....	97
5.1.3. Japon Kurum Kültüründe TKY Uygulamaları.....	97
5.1.4. Türk ve Japon Kurum Kültürlerinin TKY'ye katkıları.....	98
5.1.5. Türk Kurum Kültürü ve TKY Başarısı Üzerine Etkileri.....	98
5.1.6. Japon Kurum Kültürü ve TKY Başarısı Üzerine Etkileri.....	98
5.2. ÖNERİLER	99
6. KAYNAKÇA.....	103
ÖZGEÇMİŞ.....	118

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1. TKY'ne Katkıda Bulunan Düşünürler.....	20
Tablo 2. 2 Japon Kurum Kültüründe Pozisyon Hiyerarşisi.....	54
Tablo 3.1. Sürekli İyileştirme İle ilgili Japon Atasözleri.....	73
Tablo 3.2. Müşteri Odaklılık ile İlgili Japon Atasözleri.....	75
Tablo 3.3.Herkesin katılımı İle İlgili Japon Atasözleri.....	76
Tablo 3.4.Üst Yönetimin Liderliği İle İlgili Japon Atasözleri.....	77
Tablo 3.5.Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyonu İle İlgili Japon Atasözleri.....	79
Tablo 3.6. Hedefler ve Veriler İle İlgili Japon Atasözleri.....	80
Tablo 3.7.Süreç Yönetimi İle İlgili Japon Atasözleri.....	81
Tablo 3.8.Önlemeye Dönük Yaklaşım İle İlgili Japon Atasözleri.....	82
Tablo 4.1. Sürekli İyileştirme İle ilgili Türk Atasözleri.....	83
Tablo 4.2. Müşteri Odaklılık ile İlgili Türk Atasözleri.....	84
Tablo 4.3.Herkesin katılımı İle İlgili Türk Atasözleri.....	85
Tablo 4.4.Üst Yönetimin Liderliği İle İlgili Türk Atasözleri.....	86
Tablo 4.5.Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyonu İle İlgili Türk Atasözleri.....	87
Tablo 4.6. Hedefler ve Veriler İle İlgili Türk Atasözleri.....	88
Tablo 4.7.Süreç Yönetimi İle İlgili Türk Atasözleri.....	89
Tablo 4.8.Önlemeye Dönük Yaklaşım İle İlgili Türk Atasözleri.....	90

KISALTMALAR

JUSE	Japonya Japon Bilim Adamları Deneği
PUKÖ	Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al Döngüsü
TKK	Toplam Kalite Kontrol
TKY	Toplam Kalite Yönetimi



ÖZET

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ETKİNLİĞİNDE KÜLTÜREL FAKTÖRLERİN ETKİSİ: TÜRK VE JAPON KURUM KÜLTÜRÜ KARŞILAŞTIRMASI

Harun ŞİMŞEK

Düzce Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ

Temmuz 2023, 117 Sayfa

Toplam Kalite Yönetimi, sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık, çalışan katılımı ve liderlik gibi temel prensiplere dayanmaktadır. Türk ve Japon işletmeleri arasındaki kurum kültürleri karşılaştırıldığında, her iki kültürde de kalite yönetimi anlayışının temel prensipleriyle uyumlu bazı özellikler göze çarpmaktadır. Japon işletmeleri, sürekli iyileştirme (Kaizen) ve çalışan katılımını vurgularken; Türk işletmelerinde liderlik ve müşteri odaklılık daha belirgin hale gelmektedir. Bu araştırma, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının başarısında kültürel faktörlerin rolünü incelemekte ve bu bağlamda Türk ve Japon kültürlerini atasözleri üzerinden karşılaştırmaktadır. Literatür taraması ve döküman inceleme tekniğini kullanarak yapılan bu araştırma, TKY'nin kültürel çeşitlilikten nasıl etkilendiği ve bu etkileşimin nasıl ortaya çıktığı ile ilgili bilgiler sunmaktadır. Türk kurum kültüründe, dayanıklılık, kararlılık ve cesaret gibi değerler vurgulanırken, Japon kurum kültüründe disiplin, sadakat ve incelik ön plandadır. Türk ve Japon atasözlerine yapılan analizde, her iki TKY ilkelerinin de benzer temalara sahip olduğu görülmektedir. Türk atasözleri genellikle cesareti, mücadeleyi ve dayanışmayı vurgularken, Japon atasözleri disiplini, işbirliği ve sadakati ön plana çıkarmaktadır. Sonuç olarak, kültürel farklılıkların TKY uygulamaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışma, Türk ve Japon kültürlerinin TKY'ye olan yaklaşımlarını karşılaştırarak, kültürel özelliklere sahip TKY uygulamalarında çalıştırılmak üzere bir çerçeve sunmuştur. Gelecekte, diğer kültürlerin TKY'ye olan etkilerini daha fazla derinleştirebilir ve kültürel farklılıkları TKY uygulamalarının başarısına etkisinin nasıl olduğu ile ilgili bilgiler elde edilmesini sağlayabilir. Türkiye'de kalite yönetimi konusunda daha az gelişmiş bir kültür vardır. Japon ve Türk kurum kültürleri farklı olsa da, her iki kültür de işletmelerin başarısı için önemlidir. İşletmelerin kendi kültürlerine uygun olarak çalışanlarını yönetmesi ve onların ihtiyaçlarına uygun çözümler sunması, hem çalışan memnuniyetini hem de işletme başarısını artıracığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Japon Kurum Kültürü, Türk Kurum Kültürü

ABSTRACT

THE EFFECT OF CULTURAL FACTORS ON THE EFFECTIVENESS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT: TURKISH AND JAPANESE CORPORATE CULTURE

Harun ŞİMŞEK

Duzce University
Graduate School, Total Quality Management
Master's Thesis
Supervisor: Assoc. Prof. Dr.Süleyman AĞRAŞ

July 2024, 117 Pages

Total Quality Management is based on basic principles such as continuous improvement, customer focus, employee participation and leadership. When the corporate cultures between Turkish and Japanese businesses are compared, some features that are compatible with the basic principles of the quality management approach stand out in both cultures. While Japanese businesses emphasize continuous improvement (Kaizen) and employee participation; Leadership and customer focus are becoming more evident in Turkish businesses. This research examines the role of cultural factors in the success of Total Quality Management (TQM) practices and compares Turkish and Japanese cultures through proverbs in this context. This research, conducted using the literature review and document review technique, provides information about how TQM is affected by cultural diversity and how this interaction emerges. While values such as endurance, determination and courage are emphasized in Turkish corporate culture, discipline, loyalty and finesse are at the forefront in Japanese corporate culture. In the analysis of Turkish and Japanese proverbs, it is seen that both TQM principles have similar themes. While Turkish proverbs generally emphasize courage, struggle and solidarity, Japanese proverbs highlight discipline, cooperation and loyalty. As a result, it shows that cultural differences have a significant impact on TQM practices. This study compares the approaches of Turkish and Japanese cultures to TQM and offers a framework to operate in TQM practices with cultural characteristics. In the future, it can further deepen the impact of other cultures on TQM and provide information on how cultural differences affect the success of TQM practices. There is a less developed culture of quality management in Turkey. Although Japanese and Turkish corporate cultures are different, both cultures are important for the success of businesses. It has been determined that businesses managing their employees in accordance with their own culture and providing solutions that suit their needs will increase both employee satisfaction and business success.

Keywords: Total Quality Management, Japanese Corporate Culture, Turkish Corporate Culture

1. GİRİŞ

Atasözleri, bir toplumsal kültürün çeşitli olgulara veya olaylara ilişkin zihniyetini özlü ve etkili bir biçimde yansıtan ifadelerdir. Bu özellikleriyle, atasözleri, bir toplumun ortak bilincini gelecek kuşaklara aktarmada önemli bir araçtır (Saban, 2014: 37,54).

Atasözleri, bir ulusun derin ve zengin dil hazinesinin önemli bir parçası olarak kabul edilir. Bilim insanlarının sıkça ifade ettiği gibi, bu sözler, toplumun yaşam tarzını, birikimlerini, kültürel değerlerini ve dünya görüşünü yansıtan kıymetli ifadelerdir. Atasözleri, bir ulusun ortak deneyimlerinin ürünü olarak ortaya çıkar ve genellikle toplumsal ve doğal olayları, evrensel gerçekleri, gelenekleri, inançları ve değerleri içerir. Ayrıca, atasözlerinin kökeni, bir ulusun tarihi olaylarının izlerini taşıyabilir ve bu sözlerin oluşumunda bu tür olayların etkisi büyük olabilir. Bu bakımdan, atasözlerinin doğuşu, bir toplumun geçmişine ve kültürel dokusuna ışık tutar (Ulzibayar, 2020).

Atasözleri, tarih boyunca birçok kez bilim insanları tarafından tanımlanmıştır. Şemseddin Sami'nin Kamus-i Türki'si, Türkçe'nin ilk kaynaklarından biri olup, atasözlerini "Bir genel kuralı temsil eden, açıkça ifade edilmeyen, ancak dolaylı ve ima yoluyla başka bir şeye işaret eden söz veya anlam" olarak tanımlar. Ömer Asım Aksoy'a göre ise, atasözlerinin, halkın uzun yıllar boyunca yaşadığı deneyimlerden ve bu deneyimlere dayanan düşüncelerden doğduğunu belirtir. Bizim kültürümüzde, atasözleri ulusal bir kimlik taşıır. Atasözleri, geniş halk kitlelerinin uzun zaman dilimlerinde yaşadığı tecrübelerden ve bu tecrübelerin ürünü olan düşüncelerden meydana gelir. Bu anlayışa göre, atasözleri ulusal bir varlık olarak kabul edilir ve geniş halk kitlelerinin geçmişte yaşadığı tecrübelerin ve düşüncelerin bir yansımasıdır. Bu atasözleri, ulusun ortak düşünce, inanç ve tutumlarını ifade eder ve bize rehberlik eder. Bir atasözle ifade edilen tutumun doğruluğu genellikle evrensel olarak kabul edilir (Aksoy, 1988: 131-166).

Atasözleri, halkın yaşam deneyimlerini, bilgi birikimini ve değerlerini aktaran, genellikle öğüt verici, kalıplaşmış ve nesilden nesile aktarılan sözlerdir. Bu atasözleri, toplumun günlük yaşamında, iş hayatında, aile ilişkilerinde ve doğa olaylarıyla karşılaşılan

durumlarda elde edilen bilgi ve tecrübelerin bir yansımasıdır. Atalarımız, bu atasözleriyle yanlış yapmamamızı ve hayatta doğru yolu bulmamızı amaçlamışlardır. Atasözleri, bir miras gibi, geçmişten günümüze aktarılan değerli sözlerdir. Bazen, bir atasözü bir durumu o kadar etkili bir şekilde ifade eder ki, binlerce kelimeyle yapılan açıklamalardan daha etkileyici olabilir (Pratik Çalışma, 2024).

Atasözleri, toplumun sosyal yaşantısını, deneyimlerini ve değerlerini eleştiren, öğüt veren ve genel kurallar belirleyen özlü sözlerdir. Bu sözlerde, halkın gelenekleri, bakış açıları, mizah anlayışı, olguları yorumlama tarzları ve değerlendirme yöntemleri görülebilir. Bir atasözü, genellikle bir kişinin yaşadığı bir deneyimi yansıtarak ortaya çıkar, zamanla farklı kişilerin katkılarıyla ve değişen koşullarla zenginleşerek halk arasında benimsenen bir söz haline gelir. Atasözleri, toplumun değerlerine, geleneklerine, deneyimlerine, akla ve gerçeğe dayanır. Halkın ortak düşüncesini, inancını, duygularını, ahlak anlayışını, kültürünü ve felsefesini yansıtır. Bu yönleriyle, atasözleri kültürün bir aynası gibidirler ve eğitici-öğretici bir işlev görürler. Genellikle mecazi anlamlar taşırlar, anonimdirler ve nesilden nesile dolaşarak aktarırlar. Söz sanatlarıyla örülü olan bu atasözleri, doğal, kısa ve özlüdürler(Çok Bilgi, 2024).

- Halkın düşüncesini anlatır: Atasözleri, genellikle halkın yaşam deneyimlerini ve ortak değerlerini yansıtır. Bu yüzden, toplumun düşünce yapısını ve değer sistemini ifade ederler.
- Ulusaldırlar: Atasözleri, belirli bir ulusun veya topluluğun kültürel mirasının bir parçasıdır. Genellikle o toplumun tarihinden, değerlerinden ve yaşam tarzından izler taşırlar.
- Kişinin ruhuna hitap ederler: Atasözleri, insanların duygusal ve zihinsel dünyalarına seslenir. Öğüt verici veya motivasyonel bir nitelikleri vardır. Kesin tavrılıdırlar: Atasözleri, genellikle kesinlik ve belirginlik taşır. Bilgelik ve deneyime dayalı net bir ifadeyle anlam aktarırlar.
- İnandırıcıdırlar: Atasözleri, genellikle halkın deneyimlerine dayandığı için inandırıcılıkları yüksektir. Toplumun geniş kesimleri tarafından kabul gören doğruları ifade ederler.

- Geniş halk kitlelerinin deneyimlerinden doğmuşlardır: Atasözleri, bir toplumun uzun yıllar boyunca yaşadığı deneyimlerin birikimiyle oluşur. Bu deneyimler, atasözlerinin temelini oluşturur.
- Yalın sözlerdir, anlatımları açıktır: Atasözleri, genellikle basit ve doğrudan bir dille ifade edilirler. Anlamı açık ve net bir şekilde aktarırlar.
- Doğa olaylarının oluşunu bildirirler: Bazı atasözleri, doğa olaylarına ve çevresel koşullara atıfta bulunarak insan hayatına dair bilgiler sunarlar. Bu şekilde, insanlara doğanın döngüsü hakkında da ipuçları verirler.
- Ahlak aşılarlar, ahlaklı olmayı öğretirler: Atasözleri, genellikle ahlaki değerleri vurgular ve topluma doğru davranış biçimlerini öğretir. Bir veya iki cümleden meydana gelirler: Atasözleri, genellikle kısa ve özlü bir yapıya sahiptirler. Anlamı birkaç kelime veya bir cümle ile ifade edilir.
- Bir çoğunda mecaz vardır: Atasözleri, sıklıkla mecaz veya kinaye gibi anlatım tekniklerini kullanırlar. Bu, atasözlerinin derinlikli ve imgelerle dolu anlamlarına katkıda bulunur.
- Atasözlerinde söz sanatları vardır: Atasözleri, çeşitli söz sanatlarını içerebilir, bu da onların daha etkili ve çarpıcı olmalarını sağlar. Kelimelerin yerleri değiştirilemez: Atasözlerinde kelimelerin yerleri genellikle sabittir ve değiştirildiğinde anlam kaybına veya farklı bir anlama yol açabilir.
- Denenmiş sözler olduğu için doğruluğu herkes tarafından kabul edilir: Atasözleri, uzun süre boyunca halk tarafından denenmiş ve onaylanmıştır. Bu yüzden, genellikle toplumun geniş kesimleri tarafından doğru kabul edilirler.

Bu tezde, Japon ve Türk kurum kültürleri detaylı bir şekilde incelenerek karşılaştırılmaktadır. Her iki kurum kültürü arasındaki benzerlikler ve farklılıklar özellikle vurgulanmıştır.

Özellikle, işletmeler açısından kritik olan örgüt kültürü ve örgütsel yapı unsurlarının birbirleriyle etkileşim içinde olduğu varsayımı bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bu çerçevede yapılan çalışmada, Türk ve Japon atasözlerinin toplam kalite yönetimine olan etkisi kültürel açıdan değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme, her iki kültürün

atasözleri aracılığıyla TKY ilkelerini nasıl yansıttığını anlamak ve bu yansımaların işletmelerde nasıl bir etki yarattığını belirlemek amacıyla yapılmaktadır.

Araştırma evreninde Türk işletmeleri ile Japon işletmeler karşılaştırılmıştır. Çünkü; Türk kültürü, tarihi süreç ve günümüz koşulları içerisinde oluşan kendine özgü yapısı olan bir kültür sistemidir. Bu kültürel sistemin yapısını belirleyen temel kültürel özellikler; belirlenimcilik, ortak davranışçılık, yüksek güç mesafesi olarak özetlenebilir. Bu özelliklere tarihten gelen; güvenlik merkezli olma, meşruiyetçilik ve bürokratik temayüllere yatkınlık gibi özellikler de eklenebilir. Belirtilen bu özellikleri itibariyle Türk kültür sistemi, doğu kültür sistemi içerisinde düşünülebilir. Ancak Türk kültür sisteminin bütün kodları itibariyle doğu kültür sistemi ile bütünleştiği de söylenemez (Çağlar, 2001: 144).

Günümüzde işletme yönetimi yazınında Japonya'nın önemi ve etkisi yadsınamaz. Japonya'nın ekonomik anlamda dünyanın dördüncü büyük gücü olmasını sağlayan işletme yönetimi anlayışının ayrıntılı biçimde incelenmesi önemlidir. Bununla birlikte, Japon toplumunun bazı karakteristik özelliklerinin işletmecilik anlayışı ve iş yapma biçimlerini önemli ölçüde etkilediği görülmektedir (Zerenler ve Rifat, 2006: 757).

Gerek Türk örgüt sistemi ve gerekse Japon örgüt sistemi ait oldukları toplumun özelliklerine göre yapılandırılmışlardır. Türk kültüründe ve dolayısıyla örgüt sisteminde görülen güç mesafesi, bütün hiyerarşik yapılanmasına rağmen Japon kültüründe ve yine aynı şekilde Japon örgüt kültüründe bulunmamaktadır. Güç mesafesi Türk kültürünün tamamına yayılmış olan yönetim kademesi ve bireyler arasındaki boşlukların artması, bireyin kendi söz hakkını herhangi bir müdahaleye gerek duymaksızın olduğu gibi yönetim kademesine devretmesi anlamına gelmektedir. Güç mesafesinin kültüre yayılmış olması Türk örgüt sisteminde merkezîyetçi yapının benimsenmesine neden olmaktadır. Her iki kültürün ortak noktası olan belirgin olmayan durumlardan kaçış, Türk örgüt kültürüne ve bu kültür içindeki iş gücüne, değişimden kaçış ve hedefe yönelik olarak alınacak riskleri bertaraf etmek şeklinde yansırken; Japon örgüt yapısında risk, ufak hedeflere yönelerek kısa vadeli değişimlere açık olmak şeklinde tolere edilmiştir. Japon örgüt kültüründe bireylerin iş gücünün artmasının nedeni, aileye bağlılık rolünün yerine şirkete bağlılık rolünün geçmesidir (Köse, 2014).

Özellikle 1960'lı ve 1970'li yıllarda hızla büyümeyi sürdüren Japonya ile Türkiye arasında benzerlikler ve farklılıklar vardır. Türk kültürü, aileye ve topluma önem verirken, Japon kültürü bireysel başarıya odaklanır. Türk işletmeleri genellikle hiyerarşik bir yapıya sahipken, Japon işletmeleri daha yatay bir yapıya sahiptir. Türk işletmelerde kararlar genellikle üst düzey yöneticiler tarafından alınırken, Japon işletmelerinde kararlar daha çok ekip ruhu ile alınmaktadır. Bu çalışmada kurumsal kültürün Japonya ve Türkiye'de çeşitli yönleri ve uygulama biçimleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Kurumsal kültürü oluşturan çevre ve yerel kültürlerin önemi, dünyada genel kalite yönetimi yaklaşımına yönelim ve bu tek tip yönetim yaklaşımının uygulanmasının kültürel farklılıklar sebebiyle hayata geçirilememesine değinilmiştir (Dural, 2011: 74).

Türkiye ve Japonya'daki başarılı firmaların uygulamaları hakkında bilgi verilerek ideal kurum kültürünün özellikleri ortaya konmuştur. İdeal kurum kültüründe liderin önemi, eylem tutkusu ve insana yönelik yönetim konularının önemi vurgulanmıştır. Bu uygulamalar tüm dünyada geçerli bir kurumsal kültür olamayacağı, kurum kültürünün yaşayacağı çevrenin kültürüne uyumlu geliştirilmesi gerektiği vurgulanarak Türkiye'ye özgü bir kurum kültürü geliştirilmesi için önerilerde bulunulmuştur (Karaduman, 1993).

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, kurumların başarı ve sürdürülebilirliği, kalite yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmasına ve uygun bir kurum kültürünün oluşturulmasına bağlıdır. Kalite yönetimi, kuruluşların sürekli gelişmeyi ve mükemmelliği amaçlayarak müşteri beklentilerini karşılamak ve aşmak için benimsediği bir yaklaşımdır. Öte yandan, kurum kültürü, organizasyonun değerleri, inançları, normları ve davranışlarını yansıtan sosyal bir yapıdır. Kalite yönetiminin etkinliği, kurum kültürünün kaliteye odaklanması ve kaliteyi desteklemesiyle yakından ilişkilidir. Bu tez çalışması, kalite yönetimi ve kurum kültürü arasındaki etkileşimi inceleyerek, organizasyonların kalite performansını artırmak için nasıl bir ilişki kurabileceklerini araştırmayı amaçlamaktadır.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu tezin ana amacı, kültürel faktörlerin toplam kalite yönetimine olan etkisini araştırmak ve kalite yönetiminin etkinliğini açıklamada kültürel faktörlerin rolünü Türk ve Japon kurum kültürünü Türk ve Japon atasözleri karakteristikleri üzerinden incelemektir. Kalite yönetimi süreçleri ve uygulamaları, organizasyonların sürdürülebilir başarı ve müşteri memnuniyetini sağlama potansiyeline sahiptir. Ancak, kalite yönetimi uygulamalarının etkin bir şekilde hayata geçirilebilmesi ve sürdürülebilmesi, organizasyonların kültürel özelliklerine ve çalışanların kaliteye olan bağlılıklarına bağlıdır. Bu nedenle, kalite yönetiminin etkinliğini anlamak ve artırmak için, kurum kültürünün rolü ve önemi ayrıntılı olarak incelenmelidir. Bu çalışma, kurum kültürünün kalite yönetimi süreçlerine olan etkisini derinlemesine anlamamıza ve iyileştirmemize yardımcı olacaktır.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Kültürel farklılıkların Toplam Kalite Yönetimi ve kurum kültürüne olan etkisinin daha detaylı olarak anlaşılması, kurumsal kültür içerisindeki bu kültürel faktörlerin, toplam kalite yönetimi uygulamalarının daha başarılı bir şekilde benimsenmesine ve sürdürülmesine katkı sağlayabileceği üzerinde durmaktadır. Ayrıca, kültürel faktörlerin kalite yönetimi süreçlerine olan etkisi, organizasyonların kalite performansını olumlu yönde etkileyecek stratejilerin belirlenmesine yardımcı olabilir. Bu tezin önemi, kalite yönetimi ve kültürel farklar arasındaki ilişkinin vurgulanması ve bu bağlamda organizasyonların başarısını etkileyen kritik bir faktör olarak ele alınmasıdır. Organizasyonlar, kültürel özelliklerini göz önünde bulundurarak kalite yönetimi uygulamalarını adapte edebilir ve çalışanların kaliteye olan bağlılıklarını artırarak daha etkin ve sürdürülebilir sonuçlar elde edebilirler. Bu çalışma, bu ilişkinin daha detaylı bir şekilde incelenmesi ve organizasyonların kalite performansını artırmak için stratejik yaklaşımların geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

1.3. ARAŞTIRMA SORULARI

1. TKY etkinliğinde kurum kültürlerinin rolü ve etkisi nedir?
2. Türk ve Japon kurum kültürünün benzer ve farklı yönleri nelerdir?
3. Türk ve Japon Kurum kültürü birbirinden hangi yönlerde farklılaşmaktadır?
4. Türk ve Japon Kurum Kültürü birbirine hangi yönler itibariyle benzemektedir?

1.4. SINIRLILIKLAR

Bu tez çalışması, Türk Dil Kurumu tarafından yayınlanan atasözleri üzerinden yapılan karşılaştırmaları kullanarak Türk ve Japon kültürel faktörlerin toplam kalite yönetimi üzerindeki etkisini araştırmayı hedeflemektedir. Tez, beş ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, giriş kısmıdır ve çalışmanın genel amacını, önemini ve yapılması hakkında bilgi verir. İkinci bölümde, literatür taraması yapılacak ve toplam kalite yönetimi ile kurum kültürü kavramları detaylı bir şekilde incelenecektir. Üçüncü bölümde, toplam kalite yönetiminin kurum kültürüne olan etkisi analiz edilecektir. Dördüncü bölümde, Türk işletmeleri ile Japon işletmeleri arasında toplam kalite yönetimi ve kurum kültürü ilişkisinin karşılaştırmalı bir şekilde değerlendirilmesi yapılacaktır. Son bölümde, tezin bulguları özetlenecek, elde edilen sonuçların anlamı ve önemi tartışılacak ve gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik öneriler sunulacaktır. Bu çalışma, Türk ve Japon kültürel unsurların işletmelerdeki kalite yönetimi uygulamalarına etkisini anlamamıza katkıda bulunacaktır. Aşağıda, bu çalışmadaki literatür taraması sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir:

Veri Kaynakları ve Erişim: Bu çalışmada literatür taraması ve doküman incelemesi yöntemlerinin kullanılmıştır. Literatür taraması, mevcut araştırma makaleleri, kitaplar, konferans bildirileri ve diğer akademik kaynaklardan yapılmaktadır. Bu yöntemler, mevcut yazılı kaynaklara dayanır ve doğrudan saha çalışması veya katılımcı gözlem gibi daha derinlemesine metodolojilerin kullanılmasını içermez. Dolayısıyla, araştırmanın sonuçları, bu kısıtlı verilere dayanmaktadır ve daha kapsamlı bir bakış açısı sunmak için saha araştırmaları gibi diğer metodolojik yaklaşımların da değerlendirilmesi gerekebilir.

Dil ve Kültürel Farklılıklar: Literatür taraması, genellikle belirli bir dili veya coğrafi bölgeyi kapsar. Bu durum, farklı dillerde veya kültürel bağlamlarda yapılan çalışmaların göz ardı edilmesine yol açabilir. Türk Dil Kurumu tarafından yayınlanan atasözleri, kültürel analizin bir parçası olarak incelenmiştir. Ancak, atasözlerinin sınırlı sayıda olması ve geleneksel kültürel değerleri yansıtması, modern toplumun karmaşıklığını tam olarak yansıtmayabilir. Bu durum, kültürel analizin kapsamlılığını ve güvenilirliğini etkileyebilir. Dolayısıyla, dil ve kültürel farklılıkların sonuçlar üzerindeki etkileri sınırlı olarak ele alınabilir.

Yayın Tarihi: Literatür taraması, belirli bir tarih aralığını kapsamaktadır. Bu durum, daha eski çalışmaların veya daha güncel çalışmaların dikkate alınmamasına yol açabilir. Eski çalışmaların güncel gelişmelere uyarlanması veya güncel çalışmaların eski çalışmalarla karşılaştırılması için bazı önemli bilgiler göz ardı edilebilir.

Literatürün Kapsamı: Literatür taraması, belirli anahtar kelimeler veya konular üzerine odaklanır. Bu, bazı alternatif araştırma alanlarını veya ilgili konuları göz ardı etmeye neden olabilir. Dolayısıyla, literatür taraması sürecinde belirlenen kapsam, bazı ilgili çalışmaların dışında kalan çalışmaları kapsam dışı bırakabilir. Bu araştırma literatür taraması tekniği ve doküman incelemesi yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Bu yöntemler, mevcut yazılı kaynaklara dayanır ve saha çalışmaları veya doğrudan katılımcı gözlem gibi daha derinlemesine araştırma yöntemlerinin kullanılmasını içermez.

Kaynakların Güvenirliği ve Kalitesi: Literatür taraması sırasında kullanılan kaynakların güvenilirliği ve kalitesi, sonuçların güvenilirliğini etkileyebilir. Kaliteli ve güvenilir kaynakların kullanılması önemlidir; ancak, bazı bilimsel dergilere veya araştırmalara erişimin kısıtlı olması veya yetersiz bilgi içermesi durumu ortaya çıkabilir.

Konu Sınırlamaları: Literatür taraması süreci, belirli bir araştırma konusuna odaklanmış olabilir ve belirli alt konuları veya ilgili alanları kapsam dışı bırakmış olabilir. Bu durum, bazı bağlantıları veya diğer ilgili konuları anlamamızı engelleyebilir. Örneklerle ifade etmek gerekirse: Literatür taraması sırasında, erişim kısıtlaması olan belirli bir akademik dergi makalesine ulaşamamış olabilir. Bu durumda, o makalenin sunduğu önemli veriler

ve bulgular göz ardı edilmiş olabilir. Araştırma, belirli bir coğrafi bölge veya dil grubuna odaklanmış olabilir. Bu durumda, farklı coğrafyalardan veya dillerden yapılan çalışmaların sonuçlarına ve karşılaştırmalarına dair bilgiler eksik kalabilir. Literatür taraması sürecinde, güncel kaynakların dışında daha eski çalışmalara da yer verilmiş olabilir. Bu durum, kalite yönetimi ve kurum kültüründeki güncel gelişmeleri tam olarak yansıtmama riskini taşır. Literatür taraması belirli anahtar kelimeler veya konular üzerine yoğunlaşmış olabilir. Bu durumda, belki de başka önemli alt konuların veya bağlantılı alanların göz ardı edilmesi söz konusu olabilir. Bu sınırlılıklar, literatür taraması sürecinin kapsamını ve literatürdeki boşlukları anlamak açısından önemlidir. Araştırmacılar, sınırlılıkları belirterek çalışmanın güvenilirliğini ve dikkate alınması gereken noktaları açıklığa kavuşturabilirler. Bu literatür taraması sınırlılıkları, bu tez çalışmasının kapsamını belirlemek ve sonuçları yorumlamak açısından önemlidir. Sınırlılıkların farkında olmak, elde edilen sonuçları nesnel bir şekilde yorumlamamıza ve gelecekteki araştırmalara rehberlik etmemize yardımcı olacaktır.

1.5. SAYILTILAR

Kalite yönetimi kavramı ve temel prensipleri: Kalite yönetiminin ne olduğu, temel prensipleri ve kalite yönetiminin organizasyonlar için neden önemli olduğu hakkında yapılan araştırmalar ve bulgular.

Kurum kültürü ve özellikleri: Kurum kültürünün tanımı, bileşenleri, özellikleri ve organizasyonun kalite odaklı bir kültüre sahip olmasının önemi hakkında yapılan çalışmalar ve örnekler.

Kalite yönetimi ve kurum kültürü arasındaki ilişki: Kalite yönetimi uygulamalarının, organizasyonun kültürel özelliklerini nasıl etkilediği, kurum kültürünün kalite yönetimi etkinliğine nasıl katkı sağladığı üzerine yapılan araştırmalar ve bulgular.

Kalite yönetimi ve kurum kültürünün organizasyon performansına etkisi: Kalite yönetimi ve kurum kültürünün organizasyonların performansına, verimliliğine ve müşteri memnuniyetine olan katkısı hakkında yapılan araştırmalar ve istatistikler.

Kalite yönetimi ve kurum kültürünün başarılı uygulama stratejileri: Kalite odaklı bir kurum kültürünün oluşturulması ve kalite yönetimi uygulamalarının başarıyla hayata geçirilmesi için kullanılan stratejiler ve örnekler. TKY'nin kurum kültürü ile sınırlanması aktif rol oynamıştır.

Kalite yönetimi ve kurum kültürü, bir organizasyonun başarısını belirleyen önemli unsurlardan biridir. Kalite odaklı bir kurum kültürünün oluşturulması ve kalite yönetimi uygulamalarının başarıyla hayata geçirilmesi için çeşitli stratejiler kullanılmaktadır. Özellikle, Türk Standartları Enstitüsü'nün (TSE) kurum kültürü, kalite yönetimi uygulamalarının etkin bir şekilde benimsenmesinde etkin bir rol oynamıştır. Bu bağlamda, liderlik tarafından sergilenen güçlü bir taahhüt, çalışanların katılımını teşvik eden bir ortamın yaratılması, sürekli iyileştirme ve eğitim fırsatlarının sağlanması gibi stratejiler öne çıkmaktadır. Örneğin, TSE'nin yöneticileri, kalite politikalarının açık bir şekilde iletilmesi ve çalışanlara kalite yönetimi süreçlerine katkı sağlama konusunda aktif bir rol üstlenmişlerdir.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu bölümde kalite, toplam kalite yönetimi, Japon ve Türk Kurum Kültürü'nün özellikleri kavramlarına ilişkin tanımlamalara ve sınıflandırmalara yer verilmiştir. Bölüm kapsamında ayrıca Türk kültüründeki değerler ve Japon kültüründeki değerler, benzerlikler ve farklılıklar, toplam kalite yönetiminin temel ilkelerine ilişkin değerlendirmeler yapılarak; iki kavramı ilişkili olarak ele alan araştırmaların sonuçları ele alınmıştır.

2.1. KALİTE KAVRAMI

Türk Dil Kurumu tarafından yapılan kalite tanımı “ Bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği, üstün nitelikli’ şeklindedir (TDK, 2019). Cambridge Dictionary sözlüğünde ise kalite “diğer şey ile karşılaştırıldığında bir şeyin standardı, bir şeyin ne kadar iyi veya kötü olduğu” şeklinde tanımlanmaktadır. Kalite, yaşam kalitesi açısından kişinin hayatından zevk, rahatlık ve sağlık bağlamında ne kadar memnun olduğunun bir ölçüsüdür (Küçük, 2013).

Kavram olarak kalite, Latincedeki “qualitas” sözcüğünden türetilmekle birlikte bu kavram Latince “nasıl oluştuğu” anlamını taşımaktadır (Halis, 2000: 42). Fransızca’da “qualite” olarak kullanımı yaygınlaşırken ve Fransızca’dan Türkçe’ye çevirisinde kelime ise Fransızca okunuşu olan kalite olarak yerleşmiştir. Türkçe’de nitelik, kalitenin kelime anlamı olmaktadır. Niteliğin manası ise varlıklar arasında bulunan ve sayısal olmayan farklılıklar olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2002: 71-78).

Kalite kavramı, bir şeylerin ne kadar iyi veya düzgün olduğunu ifade eden bir terimdir. Kalite farklı alanlar açısından düşünülebilir. Örneğin, bir ürünün kalitesi o ürünün yerine getirmeyi vaat ettiği performans düzeyi ile belirlenir. Bir cep telefonunun kalitesi, bataryanın dayanma süresi, kameranın fotoğraf çekme kalitesi, hızı ve sorunsuz çalışma gibi faktörlere bağlı olabilir. Dolayısıyla, kaliteli bir cep telefonu, işlevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirebilen, uzun ömürlü ve sorunsuz bir cihazdır. Aynı şekilde, bir hizmetin kalitesi de önemlidir. Örneğin, bir restorandaki yemeklerin kalitesi, lezzeti,

sunumu, servis hızı ve müşteri memnuniyeti ile elde edilebilir. Kaliteli bir restoran, lezzetli yemekler sunan; temiz ve hijyenik bir çabayla hizmet veren; müşterileri memnun etmek için çaba gösteren bir mekandır (Mergen,1993:34).

Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya potansiyel ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayalı olarak tanımlanır. Kalitenin varlığı, ilgili ürün veya hizmetin benzerlerinden üstün olduğunu ve müşteri gereksinimlerini tatmin etme kapasitesini yansıtır. Bu nedenle, kaliteli ürünler ve hizmetler genellikle tercih edilir ve insanların güvenini kazanır. Sonuç olarak, kalite kavramı, bir şeylerin ne kadar iyi olduğunu ve beklenen standartları ne kadar karşıladığını ifade eder. Kaliteye önem vermek, kullanıcıların isteklerini karşılamak, memnuniyetlerini sağlamak ve elde etmek için önemlidir (Yükçü, 1999: 3).

Farklı kişi ve kuruluşlar kalite kavramına farklı tanımlar getirmişlerdir. J.M. Juran, kaliteyi amaç ve kullanıma uygunluk olarak tanımlarken, P. Crosby bir ürünün gerekliliklere uygunluğu olarak değerlendirir. Feigenbaum'a göre, kalite, ürün veya hizmetin müşteri beklentilerine cevap verebilme yeteneğini içeren pazarlanabilirlik, üretim ve bakım özelliklerinin bütünüdür. Kaoru Ishikawa, kalite kontrolün; ekonomik, kullanışlı ve tüketiciyi tatmin eden ürünlerin geliştirilmesi, tasarlanması, üretilmesi ve satış sonrası hizmetlerini kapsadığını belirtir. G. Taguchi, kaliteyi ürünün toplumda neden olduğu minimum zarar olarak tanımlarken, Amerikan Kalite Kontrol Derneği, mal veya hizmetin belirli gereklilikleri karşılayabilme yeteneklerinin bütünü olduğunu ifade eder (Yeşilbayır, 2007:9).

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu, kaliteyi mal veya hizmetin tüketici isteklerine uygunluk derecesi olarak tanımlarken, Japon Sanayi Standartları kaliteyi ekonomik bir şekilde üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemi olarak açıklar. Kalite yönetimi, sürekli iyileştirme ve müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla iş süreçlerini planlama, kontrol etme, geliştirme, standartları belirleme, kalite kontrol, kalite güvence ve kalite iyileştirme adımlarını içeren bir bütünlük oluşturarak organizasyonların ürün ve hizmetlerini yüksek standartlarda sunmalarını hedefler (Şahin,2007). Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. Kalite yönetimi, bir kuruluştaki hedeflenen kalitenin gerçekleşmesi amacı ile sürdürülen planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür. Toplam kalite yönetimi

ise; müşteri isteklerini önceden tahmin ederek, müşteri beklentilerini karşılamak ve ötesine geçmek, ürünün doğal yaşamı boyunca müşteriye memnun etmek olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2010:44).

2.2. KALİTE YÖNETİMİ

Kalite yönetimi, bir sistem olarak organizasyonu kabul eden ve kalitenin her bileşenin müşteri odaklı bir işlev olarak kabul edildiği bütünsel bir anlayışı ifade eder. Kalite yönetimi uygulamalarıyla kurum ve kuruluşların verimlilik ve etkinliklerinin artırılması amaçlanmaktadır. Bu yaklaşımda bir işletmenin/kurumun çeşitli bölümlerinin kalitesi, oluşturulması yaşıatılması ve geliştirilmesi amacıyla harcadıkları çabaların birleştirilip eşgüdümü sağlanır. Hızla değişen ve gelişen bu çağda kalite yönetimi ve sistemleri bu değişimlerle birlikte hızla gelişmektedir (Tansel, 2007:11).

Kalite yönetimi, müşteri hizmetleri sürekli faaliyetleri aracılığıyla, müşteri hizmetleri ve taleplerine etkin bir şekilde cevap verme, işletme birimlerindeki hataların önden engellenmesi ve mükemmelliğin sürdürülmesini amaçlayan bir hizmettir. Birçok işletme, kalite standartlarını artırmak için sürekli faaliyetler ve maliyet azaltma önlemleri alır. Ancak, liderlik desteğinin eksikliği ve ilgisizlik gibi faktörler, bu çabaların başarısız olmasına yol açabilir. (Guion, vd.2010:18).

Etkili, sistematik bir kalite sistemi oluşturmak için başlangıçta sağlam bir işletme organizasyon yapısının oluşturulması ve üst düzey katmanın sağlanması, özellikle lider düzeyde yürütülen kalite yönetimi uygulamalarına destek sağlanması kritik bir sisteme sahiptir. İşletmenin temel liderleri, kaliteye odaklanmış bir kültür desteği sağlamakta, sürekli olarak çabalarını desteklemeli ve kalite yönetimini benimsemelidir. Bu liderlik yaklaşımı, standartların etkin bir şekilde verişini sağlayarak, mükemmelleşmeye katkıda bulunacaktır (Altınok,2001:205-214).

2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Yeni bir yönetim modelinin temel taşlarından biri olarak kabul edilen ve uluslararası ve yerel değişimlere uyum sağlanması bu dönem, "kalite çağı" olarak adlandırılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), kurumsal sonuçlar, verimlilik ve performans özelliklerine sahiptir. Sallis, (1993) 'in ifade ettiği gibi, bu yaklaşım, başarı ile başarısızlık arasındaki ayrım belirlemede etkili bir araç olarak öne çıkan ve organizasyonlara değişim yönetimi ve dış kalite baskılarıyla başa çıkma konusunda yardımcı olabilir. Prajogo ve Brown'un (2004) araştırmasında, Avustralya'da TKY uygulamaları ile kalite performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Brah ve Tee'nin (2002) çalışması, Singapur'da yaşayanların TKY uygulamaları ile performans arasında güçlü bir şekilde ortaya çıktığını vurgular. Ngambi ve Nkemkiafu'nun (2015) performansı, TKY'nin imalatçıların her birinin performansını iyileştirebileceğini gösteriyor, özellikle finansal performans açısından kritik bir rol oynadığını ortaya koyuyor. Demirbağ, Tatoğlu, Tekinkuş ve Zaim'e (2006) göre, ürünün kalitesini ve iyileştirilmesini, maliyetlerin en aza indirirken gelirlerin artırılmasını sağlar. (Benshina,2022:13).

Toplam Kalite Yönetimi, "kalite"nin tanımından hareketle organizasyon uygulamalarını iyileştirme odaklı genel bir süreci ifade eder. Organizasyondaki ortak çalışmaları, ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmenin yanı sıra üretim süreci ve hizmet sunumlarını da daha iyi hale getirme hedefindedir. Kalite yönetimi kavramı, TKY'yi geliştiren ekip içinde yer alan ABD'li bilim insanı Edwards Deming tarafından yaygınlaştırıldığı bilinmektedir. Bu kavramın gelişim sürecinde Edwards Deming'in Japon yöneticilere istatistiksel yönetim ve kalite kontrol sürecini öğretmesi önemli bir rol oynamıştır (Aslantaş,2020)

1950'li yıllardan itibaren Toplam Kalite Yönetimi anlayışı tam anlamıyla Japonya'da uygulanmaya başlamıştır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışını organizasyonlarında kullanan Japon yöneticilerin başarısı batılı devletlerin dikkatini çekmiştir. 1980'li yıllardan sonra ise ABD ve Avrupa devletleri, bu süreci kendi operasyonlarında uygulama kararı aldı. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının uluslararası hale gelmesi ise ABD'de geliştirilen Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü isimli bir değerlendirme sistemi ile

oldu. Bu ödül ile bir puanlama sistemi inşa edildi ve organizasyonların kalite yönetimindeki başarıları somut bir hale gelmeye başladı. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü, şirketler için büyük bir prestij anlamına geliyordu ve 1989 yılından sonra bu ödülü kazanmak isteyen kuruluşlar TKY ilkelerini operasyonlarına dahil etti. Böylece Toplam Kalite Yönetimi, dünya çapında işletmelerin başarı grafiğini yükselten bir parametre haline gelmiştir (Yılmaz,2007).

Toplam Kalite Yönetimi'nin Türkiye'de yayılım süreci ise 1990 – 1995 yılları arasında başladı. Özellikle Türk Sanayi ve İş Adamları Derneği (TUSİAD)'ın bu anlayışı Türkiye'de yayma çabaları önemli bir rol oynadı. Daha sonra 1998 yılında İstanbul Sanayi Odası yayınladığı bildiride, Türkiye'de araştırmaya katılan 150 kuruluşun TKY ilkelerini kurduğunu ya da hazırlık aşamasında oldukları belirtildi. Böylece 2000 yılından itibaren TKY kavramı ve ilkeleri, ülke genelindeki organizasyonların önemli bir parçası oldu (Ecevit,2009:75).

Toplam Kalite Yönetimi'nin etkili bir şekilde sürdürülmesi için temel ilkeler aşağıda belirtilmiştir (Yeşilbayır, 2007: 78):

Yönetim Taahhüdü ve Planlama: Akademik bir perspektiften değişim, desteğin en üst düzey yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi'ne (TKY) tam bir tutarlılık göstermelidir. Bu tutarlılık, kalite yönetiminin organizasyonunun temel stratejilerinin entegre edilmesi ve bu hedefin gerçekleştirilmesi için planlama parçalarının ayrıntılı olarak yapılandırılması içermelidir.

Çalışanların Yetiştirilmesi ve Eğitim Süreci: TKY'nin başarılı olması için çalışanların yetkilendirilmesi ve eğitilmesi önemlidir. Eğitim, işgörelere göre istenilen kalitenin ve ekonomik şekilde özelliklerini sağlamak amacıyla bilinç, bilgi ve beceri kazandırmayı hedefler. Bu, işgörelere kendi rollerini öğrenmeyi ve bu rol çerçevelerinin faaliyetlerini planlama yeteneği kazandırmayı içerir. Eğitim programları, çeşitli değer düzeylerine sahip çalışanların maliyetine uygun bir şekilde tasarlanmalıdır. Endüstri grupları, şirketler, görevler ve sorumluluklar dikkate alınarak eğitim hizmetlerinin program içeriği belirlenmelidir. Eğitim kapsamı, mevcut bilgi ve yetenek düzeyi ile görev gereksinimleri göz önünde bulundurularak belirlenir. (Aktan,2012:249-256).

Sürekli Gelişim: Sürekli gelişim ilkesini, organizasyonun iş süreçlerini sürekli olarak gözden geçirmeyi ve bakımını içerir. Bu, akademik bir işbirliği, araştırma ve gelişmişlikle desteklenen bir öğrenme sürecini içerir.

Ölçme ve Değerlendirme: Kalite performansı ve değerlendirmeleri, TKY'nin etkin bir şekilde sürdürülmesi için kritiktir. Akademik olarak ulaşım izni, bu, lens ölçüm araçları ve değerlendirme metotları kullanılarak süreç ve sonuçların sürekli olarak saklanması içerir.

Müşteri Odaklı Olma: Müşteri memnuniyeti TKY'nin odaklanma noktasıdır. Akademik bir bakış açısıyla, müşteri odaklı olma ilkesi, müşteri beklentilerini anlama, ölçümler ve bu beklentilere uygun olarak sürekli destek çabalarını yönlendirme gelir.

Organizasyon Yapısına Uyumlu Sistematik Yaklaşım: TKY'nin bir parçası olarak organizasyon yapısı, kalite yönetiminin entegre edilmesi desteklenmesi gerekmektedir. Akademik olarak anlatıldığında, bu ilke, organizasyonun içsel yapılanmasının kalite hedefleri ile uyumlu olmasını gerektirir.

Sağlıklı ve Açık İletişim: Sağlıklı ve açık iletişim, organizasyon içinde ve dışında etkili bir bilgi birikimi edinmeyi sağlar. Akademik bir rahatlıkla, bu ilke, tüm ortaklar arasında şeffaf bir iletişim ortamının kurulmasının gerekliliğini vurgular. Bu ilkeler, TKY'nin kurumsal başarı katkısını sağlamak ve organize etmek amacıyla, geniş kapsamlı bir akademik bir perspektif sunmaktadır. Bir organizasyonda Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ilkelerine bağlı kalındıktan sonra açığa çıkan faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İş faaliyetlerini iyileştirir ve kuruluşların gelişimine katkı yapar.
- Organizasyon içindeki kalite bilincini artırır ve yapı içindeki her sürecin iş kalitesini olumlu hale getirir.
- İşletmelerin rekabet konumunu güçlendirir.
- Değişen piyasa koşullarına uyumlu olma imkanı verir. Yenilikçi ve gelişim odaklı süreçlerin kurulmasını sağlayarak verimli bir düzen oluşturur.
- Çevresel koşullara ve hükümet düzenlemelerine hemen adapte olmayı sağlar. İş güvenliğini artırır; kusurların ve israfın olmasını önler.

- Daha düşük harcamalar ile daha iyi maliyet yönetimi inşa eder. Müşteri sadakatini artırır ve müşteri memnuniyetini sağlar.
- Çalışanların moral ve motivasyonunu yükselterek pozitif bir kurum kültürü oluşturur (Özdemir,2000:45).

TKY'yi uygularken, müşteri memnuniyetine büyük önem verirler. Türk işletmeleri genellikle müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için ürünlerini ve hizmetlerini sürekli olarak iyileştirmeye çalışırlar. Japon kültürü ve iş yaşamının yarattığı birliktelik duygusu ile birlikte değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda, Japon yönetim anlayışının sahip olduğu özellikler ile bu anlayışın ortaya koyduğu şirket ağlarının başarısı arasında güçlü bir ilişki vardır (Dural,2011).

2.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Kalitenin tarihsel gelişimi, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli araç ve gereçler üretilmeye başlaması M.Ö. 2150 yıllarına kadar uzanmaktadır. Kalite kontrolünün sayısal izi, Hammurabi Kanunlarında dahi bulunmaktadır. Bu kanunda, bir inşaat ustasının yetersiz bir ev inşa etmesi nedeniyle ölümle cezalandırılması, o dönemin kalitesine verilen önemi göstermektedir. Türkler, Anadolu'yu fethettikleri dönemlerde, standartlar halinde çeşitli birimlerde üretim sektörlerine yönelik düzenlemeler yapmışlar ve bunları uygulamışlardır(Erdal,2011:16).

1502'de Sultan II. Beyazıt Han tarafından imzalanan Kanunname-i İhtisab-ı Bursa, dünyanın ilk standartlarını içeren belge olarak kabul edilmektedir. Bu, Türklerin standartlaşmayı yüzyıllar önce anladığını göstermektedir. Ahi Birlikleri, 13. yüzyıl kalite ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının erken örneklerini sunmaktadır. Ahi Birliklerinde müşteri anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi'nin müşteri odaklı yaklaşımıyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca esnafın denetimi ve kalite kontrolü Ahi Birliklerinde önemli bir rol oynamıştır. Endüstri Devrimi öncesinde, operatör kalite yönetimi olarak adlandırılabilir bir yaklaşım benimsenmiştir. Ancak Endüstri Devrimi ile birlikte, üretimin ve standartlaşmanın gerekliliği ön plana çıkmıştır. Frederick Winslow Taylor'ın yönetim anlayışı, işlerin genel bütünlüğü ve uzmanlaşma üzerine odaklanmış, ancak

insanların katkıları ve üretkenlikleri ikinci planda kalmıştır (udybelgesi.com, 02.05.2023).

II. Dünya Savaşı'nın ardından, Japonya'da kalite kontrolünün önemi Dr. Deming ve Dr. Juran gibi öncülerin katkılarıyla anlaşılmıştır. Bu süreçte, Japonya'da sürekli gelişme ve TKY anlayışı benimsenmiştir. Amerika'da ise rekabetin az olması ve talebin yüksek olması nedeniyle kalite ikinci planda kalmıştır. Ancak, 1987'de ISO 9000 serisi standartlarının oluşturulmasıyla kaliteyle ilgili uygulamaların dünya genelinde standart hale gelmesi sağlanmıştır. Bu standartlar, kalite yönetimi konusundaki bilgi birikimini bir araya getirerek, kalite anlayışının daha geniş alanlara yayılmasına yardımcı olmuştur. Türkiye'de, özellikle Netaş, Brisa ve Arçelik gibi şirketlerin Avrupa Kalite Ödülü'nü kazanmasıyla birlikte Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ivme kazanmıştır. Bu anlayış, rekabet gücünün artırılması yanında müşteri memnuniyeti, çalışan katılımı ve sürekli gelişim politikalarını esas alır. Ayrıca, kamu sektöründe de bu anlayışın yaygınlaşması hedeflenmektedir. (Çataloğlu,2006:8-14).

Türkiye'deki işletmeler, 70'li ve 80'li yılların genel ekonomik durumu ve küresel ekonomideki gelişmeler tarafından etkilenmiştir. Özellikle 90'lı yılların ortalarına doğru, özel sektör firmalarının kalite sistemlerine ve sürekli iyileştirme çabalarına olan ilgisi artmıştır. Bu artış, serbest ekonomiye geçişle daha da artmıştır. Büyük endüstriyel şirketlerin yabancı işletmelerle yaptığı ortaklıklar, Türkiye'de kaliteli üretimin artışını desteklemiştir. İthalattaki talep değişimi ve artan gelir seviyeleri, tüketicilerin kaliteli ürünleri tercih etmeye başlamasına yol açmıştır. Kaliteli ürün talebi, özellikle sanayi sektöründe olmak üzere hizmet sektöründe de daha fazla insan kaynağı ve eğitim önemini artırmıştır. Yerel pazarda üretim yapan ve rekabet endişesi olmadığı için kendini yenilemeye gerek duymayan Türk şirketleri, gümrük birliği gündemiyle yeni koşullara uymak zorunda kalmıştır. Bu durum, yerel rekabeti uluslararası alana taşımış ve Türk şirketlerini uluslararası şirketlerle rekabet etmeye zorlamıştır (Yılmaz,2007:9).

Hızlı küreselleşme ve ulusal sınırların azalmasıyla birlikte, müşteri ihtiyaçlarına odaklanan, sürekli yenilenen, verimli ve ekonomik işletmelerin ayakta kalabileceği anlaşılmıştır. 1992'de Türkiye'de ilk Kalite Kongresi düzenlenmiş ve TÜSİAD-KALDER öncülüğünde Kalite ödül programı başlatılmıştır. TÜSİAD ve KALDER, halâ

Türkiye'deki kalite çalışmalarını destekleyen ve değerlendiren en etkili kuruluşlar olarak öne çıkmaktadır. Bugün, işletmelerin başarılı olabilmesi ve ayakta kalabilmesi için kaliteyi yaşam tarzı haline getirmesi gerekmektedir. Tüm organizasyon faaliyetleri kalite odaklı olarak gerçekleştirilmelidir (Erdal,2011).

Toplam Kalite Yönetimi, Türkiye'deki iş dünyasında son yıllarda önemli bir dönüşüm ve gelişim süreci yaşamış bir yönetim anlayışıdır. TKY'nin Türkiye'deki gelişimi, ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel dinamikleriyle etkileşim içerisinde şekillenmiştir.

Erken Dönemler ve Farkındalığın Artması: Türkiye'de TKY uygulamaları, özellikle 1980'lerin sonları ve 1990'ların başlarında yoğunlaşmıştır. Bu dönemde ekonomik liberalizasyon, dış ticaretin serbestleştirilmesi ve uluslararası rekabetin artmasıyla birlikte Türk iş dünyası kalite konusuna daha fazla odaklanmaya başlamıştır. İlk adımlar büyük ölçekli sanayi kuruluşları tarafından atılmış ve ISO 9000 belgelendirmesi gibi uluslararası standartlara uyum sağlama çabaları başlamıştır (Yıldırım, 2002:24).

1990'lar ve Yaygınlaşma Süreci: 1990'ların ortalarından itibaren TKY, büyük işletmelerin ötesine geçerek KOBİ'ler ve kamu sektöründe de daha yaygın bir şekilde benimsenmeye başlamıştır. Özellikle Kamu Kurumları Performans Programı (KKP), kamu sektöründe kalite ve verimlilik artışını teşvik eden bir faktör olmuştur. Bu dönemde eğitim, danışmanlık ve sertifikasyon hizmetleri TKY'nin yaygınlaşmasına destek olmuştur (Erdal,2011:16).

2000'lerden Günümüze: 2000'lerde TKY uygulamaları daha da yaygınlaşmış, sektörlere özgü uygulamalar ve kalite ödülleri oluşturulmuştur. Türkiye Kalite Derneği (KalDer) gibi kuruluşlar, TKY'nin yaygınlaştırılması, eğitimlerin düzenlenmesi ve kalite ödülleri verilmesi konularında önemli rol oynamıştır. Ayrıca, üniversitelerdeki işletme ve mühendislik fakültelerinde TKY dersleri ve araştırmaları artmıştır (Kaya,1997:9-15).

Zorluklar ve Engeller: Türkiye'deki TKY'nin gelişimi, bazı zorluklarla da karşılaşmıştır. Kültürel farklılıklar, eski yönetim alışkanlıklarının değiştirilmesi, yetersiz eğitim ve farkındalık eksikliği gibi faktörler, TKY'nin yaygınlaşmasını engellemiştir. Ayrıca, ekonomik dalgalanmalar ve politik faktörler de TKY'nin istikrarlı bir şekilde uygulanmasını etkilemiştir (Özen,2002:47-90).

Kazanımlar ve Etkiler: Toplam Kalite Yönetimi, Türkiye'de uzun bir gelişim süreci geçirmiş ve iş dünyasının önemli bir parçası haline gelmiştir. Türkiye'de TKY uygulamaları, organizasyonların kalite standartlarını yükseltmelerine, iş süreçlerini iyileştirmelerine ve müşteri memnuniyetini artırmalarına katkı sağlamıştır. Türk firmaları, uluslararası pazarda rekabetçi konumlarını güçlendirmiş ve ihracat başarısını artırmıştır. Kalite ödülleri alan firmalar, TKY sayesinde daha verimli ve etkili iş modelleri geliştirerek büyüme sağlamışlardır (Gözlü, vd. 2005:19-28).

Kültürel adaptasyon, eğitim ve farkındalık artışı gibi faktörlerle TKY'nin Türkiye'de daha da ilerlemesi ve yaygınlaşması beklenmektedir. Bu, Türk iş dünyasının sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı elde etme yolunda attığı önemli adımlardan biridir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramı, Amerikan firmalarının 1970'lerde Japonların yükselen kalite esnekliğine karşı rekabet etme pazarı ile gelişmeye başladı.

Japonya'da, kaliteyi belirlemek amacıyla Toplam Kalite Kontrol sistemi ile bir süreç başlatılmış, kalite güvencesi seçenekleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu, 1980'lerde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olarak bilinen bir sistem seçeneklerine olanak tanımıştır. TKY, kendi aralarındaki farklılıklara uygun olarak farklılık gösteren ve firmanın tüm yeterliliklerini ve düzenlemelerini içeren bir yaklaşımı ifade eder. TKY'nin gelişiminin Amerikan üretiminde kalite konusunun daha fazla vurgulanması yol açmıştır. TKY'nin gelişmeleri, TKY'nin referansları olarak kabul edilenlerin katkılarına dayanmaktadır (Aslantaş, 2014:13).

2.3.2. Toplam Kalite Yönetimi Öncüleri

Tablo 2.1. TKY'ne Katkıda Bulunan Düşünürler

TKY Öncüleri	Katkıları
William Edwards Deming	TKY'nin kayıtlarında önemli bir rol oynayan bir istatistikçi ve kalite yönetimi uzmanıdır. Amerikan imalatçılarına II. Dünya Savaşı sırasında askeri teçhizatların üretimi konusunda rehberlik yaptı. Daha sonra Japonya'ya giderek kalite kontrolü ve yöntemlerin uygulanmasında Japonlara yardımcı oldu. Deming'in TKY için dört maddelik prensip üzerinde, sürekli devamı ve müşteri kitlesi vurgulanmıştır. Dr. W. Edwards Deming, TKY'nin en önemli öncülerinden biridir. 1950'lerde Japonya'ya

	yaptığı ziyaretlerde, Japon endüstrisine kalite yönetimi ilkelerini tanıtmış ve ülkenin savaş sonrası dönemdeki ekonomik toparlanmasına büyük katkı sağladı. Deming, "14 İlkeden" oluşan bir kalite yönetimi hizmeti geliştirmiştir. Bunlar arasında sürekli yapılar, müşteri odaklılık ve istihdam artışı önemli yer tutar.
Joseph M. Juran	Joseph M. Juran, kalite yönetimi alanında önemli katkılarda bulunan bir diğer düşündürdür. Kaliteyi değiştirmek için ürün ve süreç özelliklerini arttırmayı vurgulamıştır. Juran'ın "Juran Üçlüsü" olarak bilinen kalite gösterimi, kalite kontrolü ve kalitenin bir araya getirilmesi konseptleri TKY'nin temel yapılarıdır. Joseph M. Juran, Deming gibi kalitenin öncülerindendir ve TKY'nin Japonya'ya çoğalmasında katkıda bulundu. Juran, "Juran Üçlemesi" olarak bilinen Kalite Planlama, Kalite Kontrol ve Kalite İyileştirme kavramlarını tanıtmıştır. Kaliteyi sürekli olarak hedeflemek için yönetimin, uygulama ve sürecin tamamlanmasının önemine vurgu yapmaktadır. Juran'a göre, kaliteyi başarmak için harcamaları ve maliyetleri düşürmesi, davranışlarını kontrol etmesi ve sürekli olarak açıklaması gerekmektedir. Juran, çalışan katkısının önemini ve üst yönetimin rolünün önemini vurgulamıştır.

Philip B. Crosby	Philip B. Crosby, "kalite mühendisliği" kavramının önde gelen savunucularından biridir. Crosby, kalitenin gerekliliklerine uygunluğu vurgulanmış ve hataların önlenmesi için "sıfır hata" özelliklerini benimsemiştir. Philip B. Crosby (1926-2001), Philip B. Crosby, kalite yönetimi konusunda "sıfır hataya" ulaşmayı hedefleyen Zero Defects (Sıfır Hata) yaklaşımını geliştirmiştir. Kaliteyi, müşteri isteklerini karşılamanın bir ölçüsü olarak tanımlamış ve "doğru işini doğru yapmak" hizmetini benimsemiştir. çalışanların sorumluluk alma, kaliteyi sağlama ve sürekli geliştirme konusunda öz disipline sahip olmalarını teşvik etmiştir. "Doğru şeyi doğru yapmak" öğretisiyle hata önleme ve sürekli geliştirmeyi vurgulamıştır.
Kaoru Ishikawa	Kaoru Ishikawa, kalite kontrolünün yaygınlaşmasına ve problem çözme tekniklerine katkı sağladı. İshikawa diyagramı gibi araçları kullanarak kaliteyi değiştirmek için neden-sonuç analizine önem vermiştir. Kaoru Ishikawa, Japon dış Kalite Kontrol Çemberleri'nin (QC Çemberleri) hücrelerine öncülük etmiştir. QC Çemberleri, istihdam küçük gruplar halinde bir araya gelerek kaliteye ulaşmayı analiz etmelerini ve çözüm önerileri geliştirmelerini sağlar. İshikawa, "Balık Kılıcı Diyagramı" olarak da bilinen İşlem Akış Diyagramı'nı popülerleştirmiş ve kalite sorumlusu veri analizini vurgulamıştır. Ayrıca, "kalite çemberleri" olarak da bilinen çalışan gruplar aracılığıyla çalışan yayılmanın önemini teşvik etmiştir.

Tablo 2.1(devamı). TKY'ne Katkıda Bulunan Düşünürler

Masaaki Imai	Masaaki Imai, "Kaizen" formülünü geliştirir. Bu felsefe, sürekli gelişmeye devam etmek ve organizasyonların her alanında gücünü korumaktır.
Armand Vallin Feigenbaum	Armand Vallin Feigenbaum, kalite artışının üretimin her aşamasına yayıldığı bir yaklaşımla teşvik etti. Kalite maliyetlerinin azaltılması ve kalitenin iyileştirilmesine odaklanılmıştır. Armand V. Feigenbaum (1922-2014): Armand V. Feigenbaum, "Toplam Kalite Kontrolü" kavramını geliştirmiştir. Feigenbaum, kaliteyi ürün veya hizmetin tasarımından, üretime ve tüketime kadar tüm ürünlerde kontrolün önemini vurgulamıştır. Ayrıca kalite yönetimi işletme sınırlamasıyla bütünleştirilmesinin gerekliliğini vurgulamıştır. Ona göre, kalite, tüm çalışanlar tarafından benimsenmeli ve tüm kademelere yayılmalıdır.
Genichi Taguchi	Genichi Taguchi, "kalite mühendisliği" ve uygun deney tasarımı işlemlerini önemli bir şekilde düşünür. İstatistiksel yöntemlerin anlatımı vurgulanmış ve ürün ve süreç tasarımında deney tasarımının kapsamı ilerletilmiştir.

Bu düşünürler, TKY'ne önemli katkılarında bulunmuş ve kalite yönetiminin evrimini etkilemiştir. Farklı yaklaşımlar, kalitenin tanımlanması ve sürdürülebilirliğinin artırılması için çeşitli stratejiler sunmaktadır. (Aslantaş, 2014:18).

2.3.3. TKY Temel Felsefesi

Toplam Kalite Yönetimi, bir organizasyonun veya işletmenin kalite anlayışının temelini oluşturan bir yönetim felsefesidir. Temel amacı, sürekli iyileştirme ve mükemmelliği sağlayarak müşteri memnuniyetini artırmak ve işletmenin rekabet gücünü yükseltmektir. Ayrıca, tüm çalışanların katılımını teşvik ederek işletmede bir kalite kültürü oluşturmayı hedefler. Bilim ve teknolojiye meydana gelen gelişmeler, özellikle insanoğlunun artan yeni taleplerini en kolay yoldan ve mükemmel bir şekilde karşılamaya yönelik olarak büyük bir hızla sürmektedir. Globalleşen dünyadaki yeni gelişmeler, bir zamanların popüler yönetim anlayış ve yaklaşımlarını bir tarafa bırakarak, yönetimde yeni anlayışları ve yeni bakış açılarını gündeme getirmiştir (Altınok, 2001:22).

Toplam Kalite Yönetimi'nin amacı, bir organizasyonun çalışanlarını, yöneticilerini, süreçlerini, mal ve hizmetlerini sürekli olarak geliştirerek müşteri olarak sunulmasını sağlamaktır. Bu yaklaşım, özellikle Japonya gibi savaşın ardından ortaya çıkmış ve daha sonra evrensel bir yaşam formülü haline gelmiştir. Kalite Yönetimi, müşteri hacmi sağlama ve sürdürme ilkesi üzerine kurulmuş bir uygulama olarak, dağıtımını tamamen engellemeyi, müşteri odaklı memnuniyeti hedefini esas almayı, taleplere esneklik ve verimlilikle cevap verme amacını taşımaktadır (Yeşilbayır,2007:16).

Toplam Kalite Yönetimi'ni sadece bir yönetim sistemi olarak görmek yanlış bir yaklaşımdır. Bu felsefe, yüzyılların yönetim birikimi ve yan bilim dallarının parçalarını bir araya getirerek ortaya çıkan bir süreçtir. Örneğin, müşteri memnuniyeti pazarlama, çalışan memnuniyeti ise insan kaynakları yönetimi ile ilişkili kavramlardır (Kocamış,2017:1-21).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları için gereken teorik ve pratik bilgiye sahip olmayanların sadece pazarlama odaklı bir TKY yaklaşımını benimsemeleri, genellikle başarısızlığa yol açabilir. TKY, organizasyonlarda en uygun mal ve hizmetlerin üretilmesini hedefler. Japon Endüstri Standartları, bu yaklaşımda "müşteri ekonomik olarak tatmin edici ürün ve hizmetler üretim sistemi" olarak tanımlanmıştır. Bu yönetim yaklaşımının temel hedefleri üç ana başlık altında toplanabilir: müşteri tatminini sağlayacak ürünlerin ve üretimin geliştirilmesi, müşteri güveninin kazanılması ve iş süreçlerinin iyileştirilerek daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha yüksek karlılık elde edilmesi. Ayrıca, çalışanların şirket başarısına katkı sağlamalarını teşvik etmek, şirket politikalarını desteklemek ve gönüllü faaliyetlerini teşvik etmek de önemli amaçlar (Eren, 2001: 86).

Toplam Kalite Yönetiminin amacı organizasyonlarda kaliteyi artırmak ve değişimi artırmak için çeşitli fiyatları bir araya getirerek müşteriye en üst düzeye çıkarmaktır. Bu felsefede kalite ve verimlilik artışı, çalışanların motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans ayrıntıları, hataların giderilmesi, ekip çalışması, yeniden planlama ve diğer faktörlerin büyük önem taşımaktadır (Ceylan,1997:23-30).

Japonya'daki iş kültürü ve değerleri, insanların bir arada açık olmalarını, güveni ve anlayışı teşvik eden bir yakınlık ve kader birliği anlayışına dayanır. Ekonomik zorluklarla karşılaşıldığında, Japon şirketleri genellikle üst yönetim maaşlarından başlayarak kesintiler yaparlar, böylece birlik ve güven duygusunu artırır. Bununla birlikte, Amerika'da benzer durumlarda farklı uygulamaların benimsendiğine dikkat çekilmiştir. Edwards Deming, Amerika'daki işletme okullarının genellikle yöneticiliği bir meslek olarak öğrettiğini ve en üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselme hedefinin vurgulandığını belirtmiştir. Ancak, Deming'e göre bu yaklaşım, genellikle üretim veya satış deneyimi olmadan mezun olunan ve işletme pratiklerini öğrenmek için gerçek dünya deneyimine ihtiyaç duyulmayan bir eğitim anlayışını yansıtmaktadır. Bu nedenle, Deming'e göre Amerika'daki iş kültürü ve yönetimi, farklı bir odaklanma ve değer sistemi gerektirmektedir. (Çakar, 2018: 389-408).

2.3.4. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkeleri, modern iş dünyasında organizasyonların başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Müşteri odaklılık ilkesi, organizasyonların müşteri gereksinimlerini anlamalarını ve onları karşılamalarını sağlar, böylece müşteri memnuniyeti artar ve sadık müşteri tabanı oluşturulur. TKY, müşteri odaklılık ilkesinin eşitliğinin bir yaklaşımı benimser. TKY, ürün veya hizmetlerin esnekliğini artırmak için sürekli olarak ürünleri teşvik ederken, müşteri hizmetleri ve beklentileri merkezde tutar. Müşteri odaklılık, TKY'nin temel bir ilkesi olarak, müşteri kitlesini sağlamak ve müşteri geri bildirimlerini değerlendirerek sürekli olarak kaliteyi artırmak amacıyla kullanılır. Bu nedenle, TKY'nin ilkeleri ile müşteri odaklılık arasındaki ilişki, müşteri kapsamını genişletmek ve uzun vadeli başarıyı garanti etmek için birbirini takip eden bir şekilde çalışır (Yılmaz,2007:20).

2.3.4.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık ilkesi, “kaliteyi müşteri tanımlar”, deyimi ile öz bir şekilde ifade edilebilir. Toplam kalite yönetiminin bu ilkesi belki de uygulanması en zor, fakat uzun dönemde en fazla yarar sağlayacak olandır. Ayrıca Deming'in Japonlara öğrettiği ilk yöntem müşteri talep ve beklentilerini belirlemek ve buna göre tavır almak olmuştur.

Yani esas olan, müşterinin mevcut ve oluşacak olan beklentilerinin mal ya da hizmet üretimine yansımalarıdır. Bu ilkeye göre bir kurumun varlık amacını; müşteriye memnun etmek, müşteriye elinde tutmak ve müşteri bağlılığını sağlamak oluşturmaktadır. Kalitenin yönlendirilmesi müşteri istekleri doğrultusunda gelişir. Toplam kalite yönetimi öncelikli olarak müşteri üzerine odaklanan bir çalışmalar bütünüdür. Müşteri, ürün ya da hizmetin ulaştığı en son kişi olarak tanımlanır. Toplam kalite yönetiminde tüm sistemler, kurum müşterilerinin tümüyle doyum sağlamasına yönelik politika ve strateji çerçevesinde çalışır. Özünde toplam kalite yönetimi demek, kurum yerine; müşteri odaklı çalışma demektir. Bir bakıma tüm çalışmaların değerlendirilmesinin mihenk taşı, çalışmaların müşteri memnuniyetini sağlayıp sağlayamadığıdır. Ancak, müşteri memnuniyetinin sağlanması kadar bu memnuniyetin etkin bir şekilde sürdürülmesi de gerekir ve toplam kalite yönetiminin önerdiği müşteri odaklılığın temel felsefesi, memnuniyetin gerçekleştirilmesi ve etkin bir şekilde sürdürülmesi fikrinde hayat bulur (Baytekin ve Pelin,2005:41-52). Toplam kalitede müşteri odaklılık, aşağıdaki temel prensiplere dayanır:

Müşteri İhtiyaçlarına Göre Ürün ve Hizmet Geliştirme: Müşteri odaklı bir şirket, müşterilerinin ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçlara yönelik ürün ve hizmetler sunmak için pazar araştırmaları ve geri bildirimleri kullanır. Örneğin, bir elektronik şirketi, müşteri geri bildirimlerine dayanarak yeni bir ürün tasarlayabilir veya mevcut ürünlerini iyileştirebilir (Yılmaz, 2002:22).

Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi: Müşteri odaklı bir işletme, müşteri ilişkilerini güçlendirmek için müşterileriyle düzenli iletişim kurar ve onları dinler. Müşteri soruları ve şikayetleri hızlı ve etkili bir şekilde çözülür. Örneğin, bir çağrı merkezi, müşteri temsilcilerinin eğitimi ve müşteri taleplerinin hızlı bir şekilde yanıtlanması için süreçlerin düzenlenmesi gibi önlemler alabilir (Kocamış, 2016:3).

Müşteri Deneyiminin İyileştirilmesi: Müşteri odaklılık, müşteri deneyimini sürekli olarak iyileştirmeyi gerektirir. Bir restoran, müşteri geri bildirimlerine dayanarak menüde değişiklikler yapabilir veya hizmet kalitesini artırmak için personel eğitimine yatırım yapabilir (Akdağ, 2005:77).

Müşteri Sadakati ve Müşteri Duyarlılığı: Müşteri odaklı bir organizasyon, müşteri sadakatini kazanmak ve korumak için müşteri sadakat programları ve ödüllendirme sistemleri kullanabilir. Aynı zamanda, müşteri geri bildirimlerine hızlı ve duyarlı bir şekilde yanıt vererek müşteri memnuniyetini artırır (Yılmaz, 2007:15).

Uzun Dönemli Müşteri İlişkileri: Müşteri odaklı bir şirket, kısa vadeli kazanç yerine uzun dönemli müşteri ilişkilerini önemser. Müşteriye değer katan, sürekli olarak ihtiyaçlarına cevap veren ve güvenilir bir şirket olarak müşterilerin sadakatini ve tekrarlı alımlarını sağlar (Baytekin,2005:41-52).

Müşteri odaklılık, sadece müşterilere odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda işletmenin başarısı için önemli olan çalışanların da müşteri memnuniyetine katkıda bulunmasını içerir. Başarılı bir müşteri odaklılık stratejisi, müşteri sadakati, marka itibarı ve markanın uzun vadeli büyüme için kritik öneme sahiptir.

2.3.4.2. Tam Katılım

Toplam Kalite Yönetimi'nde tam katılım, tüm çalışanların, yöneticilerin ve organizasyonun her seviyesindeki bireylerin kalite süreçlerine, hedeflerine ve iyileştirmelere aktif ve istekli bir şekilde katıldığı bir yaklaşımdır. Bu, kalite yönetiminin sadece üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda olmadığını, aynı zamanda tüm çalışanların ortak sorumluluk taşıdığını vurgular. Tam katılım, işbirliği, açık iletişim ve sürekli öğrenmeyi teşvik eder (Bengisu, 2007: 739-749).

2.3.4.3. Önce İnsan Anlayışı

Toplam Kalite Yönetimi'nde "Önce İnsan Prensipleri" anlayışı, organizasyonların başarıya ulaşmada ve sürekli iyileşmeyi sürdürmede çalışanların görünümünü, motivasyonunu ve odağını vurgulayan bir perspektifi ifade eder. Bu ilke, organizasyonların başarısının, istihdam artışının, motivasyonu ve iş tatmininin doğrudan işletmeciliğini kabul eder. Müşterilerinin beklentilerini karşılamak, onlara kişisel gelişim fırsatı sunmak ve çalışma ortamını bir araya getirmek, bireyin önemli olduğunu, üstün performans ve sürekli gelişim için temel unsurlardır (Yeşilbayır, 2007: 52).

- **Çalışanların Sorumluluk Alma ve Takım Çalışması:** Toplam Kalite Yönetimi, tüm çalışanların kalite güvencesini sağlamak için sorumluluğu saklamayı teşvik eder. Bu, çalışanların kendi işlerine sahip çıkmaları ve takım halinde sonuçta kalite standartlarını sürekli olarak açıklamaları anlamında gelir (Akdağ,2005:159-170).
- **Ödüllendirme ve Tanıma Sistemi:** Tam katılım teşvik etmek için, verimli çalışanların katkılarını ödüllendirme ve takdir etme sistemlerini yönlendirmek. Örneğin, kaliteye dayalı olarak kullanılanlara özel avantajlar veya algılama yöntemleri uygulanabilir. Değerlendirme ve ödüllendirme süreçlerinde adaletin eksik olduğu bir iş ortamında, bireyin çabalarının doğru bir şekilde tanınmaması ve ödüllendirilmemesi durumu, çalışanın çalışma azmi ve verimliliği üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu durum, çalışanın motivasyonunu sürdürmekte zorlanmasına neden olarak, işyerinde adaletin sağlanmasının önemini vurgular (Yıldırım,2002:191-202).
- **Sürekli İyileştirme Projelerine Katılım:** Şirket, sürekli çalışma sistemlerine tüm çalışanların katılmasını teşvik eder. Bu projeler, istihdam süreçlerini analiz etmelerini, veri toplamalarını ve konum fırsatlarını belirlemelerini sağlar. TKY perspektifine göre, sürekli gelişim prensiplerine odaklanan bir firma, ayakta kalma olasılığına sahiptir. İşçilere, yöneticilere ve hissedarlara en üst düzeyde güvence sağlayan firma, başarısını sürdürme kapasitesine sahiptir. Sürekli gelişim, işletmenin dayanıklılığını artırarak rekabet avantajını sürdürebilmesine katkı sağlamaktadır (Yıldırım,2002:191-202).

2.3.4.4. Üst Yönetiminin Liderliği

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında üst yönetim liderliği, iş görenlerin geliştirilmesi, organizasyonun ilerlemesi, performansın artırılması ve stratejilerin belirlenmesi açısından önemli bir itici güçtür. TKY'nin uygulanmasında bu yetkinlikleri en üst seviyede taşıyan etkin bir liderin olması son derece önemlidir. Üst yönetim, organizasyonun kalite kültürünü benimsemesi, sürekli gelişmeyi teşvik etmesi ve kalite yönetimi stratejilerini belirlemesi açısından kritik bir rol oynar. Üst yönetimin izin

verdiği, TKY'nin tüm kademelerde başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlar ve organizasyonun başarısını yönlendiren önemli bir etkidir. Liderlik görev ve sorumlulukları takım çalışmasına inanmak ve bu yöndeki çalışmalarını desteklemek olarak özetlenebilir (Alkış, 2009:87).

- **Kalite Politikasının Belirlenmesi:** Üst yönetim kurulu, organizasyonun kalite politikasını belirler ve ilan eder. Kalite politikası, organizasyonun kalite hedeflerini ve taahhütlerini belirleyen bir beyandır. Örneğin, bir şirket kalite politikası "Müşteri incelemesi en üst düzeye çıkarmak için sürekli görüntüleme ve kalite kurallarına uyma taahhüdümüz" şeklinde olabilir (Benshina,2022:20-47).
- **Kalite Hedeflerinin Belirlenmesi:** Üst yönetim, organizasyonun kalite hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için stratejiler ve planlar oluşturur. Hedefler, müşteri sınırlamasını artırma, hataları azaltma, süreçleri sınırlandırma ve kaliteyi sürekli olarak içerdikleri gibi konuları kapsayabilir (Özçakar,2010:106-204).
- **Kaynak Sağlama:** Üst yönetim tarafından verilen, kalite maliyetlerinin desteklenmesi için gerekli kaynakları sağlar. Bu, eğitim ve gelişim programları, kalite yapıları için finansal kaynaklar ve teknolojik altyapı sağlamayı içerir (Aktan,2012:249-256).
- **Kalite Yönetim Sisteminin Uygulanması:** TKY'nin başarılı olması için bir Kalite Yönetim Sistemi (KYS) oluşturulması ve kullanılması önemlidir. Üst yönetimin paylaşılması, KYS'nin kuruluşunu ve sürdürülmesini sağlar. Bu, kalite politikasının, ömürlerinin, sürelerinin ve tahminlerinin belirlenmesini içerir (Karahan ve Ömür,2014:23-41).
- **Rol Model Olma:** Üst yönetimin anlatıldığı, TKY ilkelerini benimsemek ve diğer çalışanlara örnek olmak zorundadır. Kendi liderlik tarzıyla kaliteye ve sürekli gelişmeye önem verir ve bu değerleri organizasyonun her düzeyine yayarak kalite kültürünün geneline yayılır.
- **Performans Değerlendirmesi ve Geribildirim:** Üst yönetim tarafından denetlenen, organizasyonun kalite performansını düzenli olarak izleyen ve

değerlendiren. Geri bildirim kullananlar oluşturur ve istihdam kalitesine ulaşmaları konusunda yol gösterir. Kalite denetiminin belirlenmesinin uygun olup olmadığını değerlendirir ve gerekli önlemleri alır.

- **Sürekli İyileştirme ve İnovasyonu Teşvik:** Üst yönetim tarafından yürütülen, kullanımları sürekli yapılandırma ve inovasyona teşvik eder. Kalite süreçlerinde düzenleme fırsatlarını araştırmak ve yeni hedef, teknolojiler veya yaklaşımlarla sürekli geliştirmeyi sağlamak için çabaları teşvik eder. Üst yönetimden alınan, Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı bir şekilde sağlamak için kritik bir rol oynar. Kendi liderlikleri ve tutumları, organizasyonun kalite kültürünün davranışlarını ve kalitenin sürekli olarak yaygınlaşmasını şekillendirir. Üst yönetim tarafından sağlanan kalite odaklı bir organizasyon, müşteri gelirlerini artırma, işletme maliyetlerini optimize etme ve rekabet avantajı sağlar.

Kalite ve kültür, organizasyonların genişlemesi ve etkileşiminde belirgin bir role sahip olan iki önemli kavramdır. Bu iki faktör, sürekli olarak etkileşim halinde bulunarak organizasyonların gelişimine katkı sağlar. Akademik bir bakış açısıyla incelendiğinde, kalite ve genişletilen iletişim karmaşık bir şekilde şekillenir. Bir organizasyonun kültürü, değerlerini, inançlarını, normlarını ve biçimlerini yansıtırken, kalite ise ürün veya özelliklerin istenilen standartlara ne kadar uygun olduğunu ifade eder. Organizasyonun kültürel yapısında, kalitenin önemli bir rolü vardır. Eğer organizasyonun kültürü sürekli gelişmeye ve mükemmelliğe odaklanmışsa, kalite de bu yönde ilerler. Sürekli olarak devam eden bu süreç, organizasyonların kültürel değerlerini ve işleyişlerini iyileştirmelerine yardımcı olur. Bu süreçte, destekleyici bir ortamın olması, kalitenin daha ucuz ve daha iyi hale getirilmesini teşvik eder. Organizasyon kültürü, sürekli olarak benimsenen ve teşvik edilen bir yapıya sahipse, kalite standartları da sürekli olarak yükselir. Çalışanlar, bu kültüre uygun olarak sürekli olarak kaliteye katkı sağlama fırsatına sahip olurlar. Sonuç olarak, organizasyonların kültürü kaliteye göre sürekli olarak değerlendirilir. Bu durum, organizasyonların daha ekonomik, verimli ve müşteri odaklı olmalarına yardımcı olur. Kalite ve kültür arasındaki bu ilişki, organizasyonların uzun vadeli başarısında önemli bir rol oynar. (Pakdil,2004).

Kalite odaklı bir kültür, çalışanların kaliteyi önemseyen, sürekli iyileştirmeyi benimseyen ve müşteri memnuniyetine odaklanan bir iş yapısı içerisinde hareket etmelerini sağlar. Ayrıca, kurumsal kültürdeki şeffaflık, işbirliği ve iletişim, kaliteyi artırmak için gerekli olan verilerin ve geri bildirimlerin doğru şekilde paylaşılmasını kolaylaştırır. Tersine, organizasyonun kültürü kaliteyi önemsemiyorsa veya sürekli iyileştirmeye kapalı bir yapıya sahipse, kalite standartlarının altında ürün veya hizmetler sunma riski artar. Kaliteye önem vermeyen bir kültür, uzun vadede müşteri memnuniyetsizliği, düşük verimlilik ve rekabet gücünün kaybına yol açabilir. Sonuç olarak, kalite ve kültür arasındaki ilişki karmaşıktır ve birbirini etkileyen iki yönlü bir etkileşimi yansıtır. Kalite odaklı bir kültür, organizasyonların rekabetçi üstünlüğünü sürdürmesine ve uzun vadeli başarıya ulaşmasına yardımcı olabilir (Yılmaz,2007:58).

Kalite ve kurum kültürü arasındaki ilişki, bir organizasyonun başarısının temel taşlarından birini oluşturur. Kalite, ürün veya hizmetin müşteri beklentilerini karşılama derecesini ifade ederken, kurum kültürü organizasyonun değerlerini, normlarını, inançlarını ve iş yapış biçimlerini yansıtır. Kalite ve kurum kültürü arasındaki bağlantı, kültürün kalite yaklaşımlarını şekillendirebileceği gibi, aynı zamanda kalite çabalarının değişimlere ve gelişmelere uygun bir kültür içinde sürdürülebilirliğini sağlayabileceğini gösterir. Örneğin, kalite odaklı bir kurum kültürü, çalışanların sürekli iyileştirme çabalarına katılımını teşvik edebilir, işbirliğini destekleyebilir ve müşteri memnuniyetini artırabilir. Aksine, negatif bir kurum kültürü, kalite çabalarını zayıflatabilir, inovasyonu engelleyebilir ve iş süreçlerinde tutarsızlıklara neden olabilir (Erdal,2011).

Kurum kültürü ile kalite arasındaki etkileşim, özellikle liderlik, iletişim ve çalışan katılımı gibi faktörler üzerinden gerçekleşir. Liderler, organizasyonun kalite hedeflerini ve değerlerini vurgulayarak kurum kültürünü şekillendirebilirler. İyi bir liderlik, çalışanların kaliteye olan bağlılığını güçlendirebilir ve kalite odaklı davranışları teşvik edebilir. İletişim de kurum kültürünü kaliteye nasıl entegre edebileceğimizi belirlemede kritik bir role sahiptir. Açık ve şeffaf iletişim, çalışanların kalite hedeflerini anlamalarına ve bu hedeflere ulaşmak için nasıl katkıda bulunabileceklerini bilmelerine yardımcı olabilir. Çalışan katılımı, kalite çabalarının kurum kültürüyle bütünleşmesini destekler. Çalışanların fikirleri, geribildirimleri ve önerileri, kalite iyileştirmelerinin ve süreç

optimizasyonunun temelini oluşturabilir. Sonuç olarak, kalite ve kurum kültürü arasındaki sinerji, organizasyonların sürdürülebilir başarıya ulaşmalarını sağlayan önemli bir faktördür (Yılmaz, 2007:40). Kalitenin, bir ürün veya hizmetin müşteri beklentilerini karşılama yeteneği olarak sunulması. Kalite, organizasyonların ürün ve rakiplerinden ayrılmasına yardımcı olur. Kaliteyi sağlamak, hataları azaltmak ve sürekli değişen organizasyonların temel hedeflerinden biridir. Kalite ve kültür, iş dünyasının önemli kavramları olup organizasyonun başarı ve rekabet gücü üzerinde etkilidir. Bu iki kavram arasındaki ilişki, organizasyonların katılımını büyük ölçüde etkiler ve karşılıklı olarak karşılıklı olarak şekillendirilir.

2.3.4.5. Kaizen (Sürekli İyileştirme)

Kaizen, sürekli gelişme anlamına gelir ve organizasyonların ürün ve hizmet kalitesini artırmak için her türlü imkanı seferber etmelerini içerir. Kaizen, Toplam Kalite Yönetimi'nin önemli bir ilkesidir ve organizasyon içinde ortaya çıkan sorunları fark etme ve çözüme üzerine odaklanır. Bu nedenle, Kaizen'in temel prensibi, sürekli iyileştirme çabasıdır ve bu çaba, sürece odaklanır, küçük adımlarla ilerler, insan merkezlidir ve bilgi paylaşımını içerir(Yeşilbayır2007).

Kaizen'in ana prensibi "En iyi, iyinin düşmanıdır" şeklinde ifade edilir ve sorunların gizlenmemesi veya üstünün örtülmemesi gerektiğini vurgular. Sorunların çözümü için, farklı uzmanlık alanlarından oluşturulan Kaizen ekipleri görevlendirilir ve bu ekipler, kalıcı çözümler bulmayı hedefler. Geçici çözümler yerine kalıcı çözümlere odaklanırlar, çünkü geçici çözümler sorunun tekrar ortaya çıkmasına neden olabilir. Kaizen, örgüt içinde sorunlar oluştuğunda devreye girer ve sorunlar çözüldükten sonra Kaizen'e ihtiyaç duyulmaz. Sorunların detaylı bir şekilde incelenmesiyle, görevlendirilen ekipler kalıcı çözümler üretir ve bu çözümler, örgüt için uzun vadeli başarıyı sağlar. Bu nedenle, Kaizen sürekli olarak örgüt içinde meydana gelebilecek sorunlara karşı hazırlanan çözüm planlarını içerir ve kalıcı iyileştirmelerin sağlanmasına odaklanır. (Akdağ,2015:159-170).

2.3. KURUM KÜLTÜRÜ

2.3.1 Kültür Kavramı

Kültürün, toplumların, bölümleri veya yaşam biçimleri, inançları, değerleri, gelenekleri, gelenekleri, dilleri ve diğerlerini içeren karmaşık ve evrensel bir olgudur. Bu olguyu, toplumları ayıran ve bir arada tutan temel bir öğedir. Kültür, insan davranışlarını yönlendiren, ilişkileri şekillendiren ve kimlik oluşturan bir etken olarak büyük bir rol oynar. Ayrıca kültür, toplumlar arasındaki etkileşimi ve değişimleri de dinamik bir şekilde sürdürüyor. Kültürün özünde, sosyal bilimler, antropoloji, sıcaklık, psikoloji ve diğer disiplinlerde yoğun bir araştırma konusu olmuştur. Kültür, toplumsal yapıyı şekillendiren, ortaya çıkacakları ve insanların dünyadan ayrılmaları karmaşık bir olgudur. (Aytar,2009). Kültür, toplumların ve dağılım değerleri, inançları, normları, gelişimi, dili, dili, tarihi ve diğer öğeler ile biçimlendirilmiş karmaşık bir kavramdır. Kültür, birleştirilmiş ömürleri, düşünce tarzını ve yaşam tarzını yansıtır. Kültür rejimi uygularken, aşağıdaki ana noktalara odaklanabilir:

Tanım : Kültür, insanlar arasındaki ilişkileri, paylaşılan değerleri, normları ve soyut kavramları içeren bir olgudur.

Toplumsal Belirleyicilik: Kültür, bir derlemeyi oluşturan temel bir bölümdür. İnsanların kültürel ilişkileri, kimliklerini ve yardımlarını şekillendiriyor.

Değişkenlik ve Evrimsel Süreç: Kültür, zaman içinde değişebilir ve gelişebilir. Bu değişim, teknoloji, göç, iletişim ve diğer faktörlerle etkilenebilir.

Alt Kültürler: Büyük bir toplum içinde farklı alt kültürler bulunabilir. Bu alt kültürler, belirli özellikli özellikleri, kültürel ve farklılıklarını yansıtır.

Kültürel İletişim: Kültür, insanların nasıl iletişim kurduğunu ve dünyada nasıl algılandığını etkiledi. Diller, jestler, semboller ve diğer iletişim araçları kültürel anlayış şekillendirir.

Kültürel Aktarım: Kültür, bir nesilden diğerine aktarılır. Bu insanların, eğitim, aile, medya ve diğer sosyal kurumlar aracılığıyla gerçekleşebilir.

Çatışma ve İşbirliği: Kültürler arasında farklılıklar ve benzerlikler, çatışmaların ve işbirliğinin temel nedenleri olabilir. Kültürel anlayışlar, küresel ilişkiler şekillendirilebilir.

Kültürel Tutarlık ve Değişkenlik: Kültürlerin içinde, kalite ve değişkenlik birlikte gözlemlenebilir. Bu durum, temel değerlerin yanı sıra farklı alt gruplar arasındaki çeşitliliği içerir.

2.3.2. Kurum Kavramı

İşletme veya organizasyon olarak da adlandırılan kavram, belirli bir amacı gerçekleştirmek için yapılan düzenli ve sistematik bir birlikteliktir. Kurumlar, insanların, sermayenin ve diğer kaynakların belirli bir hedefe yönlendirilmesi amacıyla kurulan ve yapılan sosyal ve ekonomik yapıları ifade eder. Kurumlar, ticari ve kâr amacı güden şirketler, hükümet ve kamu kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, eğitim ve sağlık kurumları gibi çeşitli alanlarda faaliyet gösteren yapılar olabilir. Bu kurumlar, farklı hedeflere ulaşmak, belirli bir misyonu yerine getirmek veya toplumda farklı ihtiyaçları karşılamak için kurulurlar. Kurumlar, belirli bir organizasyon şemasına, yönetim yapısına ve işleyişe sahiptirler. Bu yapılar içinde yöneticiler, çalışanlar ve diğer paydaşlar arasında belirli roller ve sorumluluklar bulunur. Aynı zamanda, kurumlar çeşitli politikalar, prosedürler ve stratejiler benimserler. Kurumlar, sosyal hayatın temel yapı taşları olarak kabul edilirler ve toplumun işleyişine, ekonomik gelişmeye ve hizmet sunumuna önemli katkılarda bulunurlar. Dolayısıyla, kurumlar farklı boyutlarıyla toplumun ve insanların yaşamını etkileyen önemli bir rol oynarlar (Alkan, 2021:47).

2.3.3. Kurum Kültürü

Kurumlar, çeşitli inanç ve değerlere sahip bireyleri belirli bir hedef doğrultusunda bir araya getiren yerlerdir. Bu bireyler, kurum kültürünün oluşturduğu ortak kültürel platformda kendilerini ifade etme fırsatı bulurlar. Kurum personeli, maddi ve manevi

unsurların yanı sıra belirli bir amacın etrafında bir araya gelerek, kurumsal sistemi oluşturur. Bu kurumsal sistem, kurum içinde farklı inançlar, değerler, tutumlar, davranışlar, düşünce tarzları ve anlayışların bir arada var olduğu ve tüm bu unsurların "kurum kültürü" adı altında temsil edildiği bir yapıyı ifade eder (Dal ve Öz Ceviz, 2010:38).

Kurum kültürü, bir organizasyonun içsel dinamiklerini, değerlerini, inançlarını, normlarını, sembollerini ve paylaşılan davranış biçimlerini oluşturan karmaşık bir yapıdır. Bu kültür, çalışanların organizasyon içindeki etkileşimlerini yönlendirirken aynı zamanda organizasyonun dış dünyadaki algısını şekillendirir. Kurum kültürü, organizasyonun tarihçesi, liderlik tarzları, iletişim yöntemleri, ödüllendirme sistemleri ve iş süreçleri gibi unsurların etkileşimi sonucunda şekillenir. Çalışanların bu kültüre uyum sağlaması ve onu içselleştirmesi, organizasyonun bütünlüğünü ve sürdürülebilirliğini destekler. Kurum kültürü, organizasyonun değerlerini ve hedeflerini çalışanlara ileterek onları motive edebilir, işbirliğini teşvik edebilir ve ortak bir kimlik oluşturabilir. Aynı zamanda kurum kültürü, organizasyonun dış dünyada nasıl algılandığını etkileyerek müşteri ilişkileri, rekabet avantajı ve uzun vadeli başarı açısından önemli bir rol oynar (Vural,2018:52).

Kurum kültürü, bir işletmenin veya organizasyonun temel değerlerini, inançlarını, davranış biçimlerini, normlarını, ritüellerini, sembollerini ve paylaşılan düşünce biçimlerini içeren bir iş yapma tarzıdır. Bir organizasyonun kimliğini ve karakterini yansıtan kurum kültürü, çalışanların işyerindeki tutumlarını ve davranışlarını belirler. Kurum kültürü, organizasyonun misyonu, vizyonu ve değerleriyle uyumlu olmalıdır. Aynı zamanda, liderlerin ve çalışanların davranışları ve etkileşimleriyle de şekillenir. Kurum kültürü, organizasyonun geçmiş deneyimleri, çalışanların deneyimleri ve organizasyon içindeki iletişim biçimleriyle oluşur ve zaman içinde gelişir. Kurum kültürü, organizasyonun tüm düzeylerine etki eder ve çalışanların karar alma süreçlerine, işbirliği biçimlerine, liderlik yaklaşımlarına ve performanslarına yön verir (Kurt,2016:16).

Kurum kültürü, organizasyonun dışarıya verdiği imajı ve müşteri ilişkilerini de etkiler. Özetle, kurum kültürü, bir organizasyonun temel ruh halini yansıtan, kimliğini belirleyen

ve çalışanların davranışlarını şekillendiren bir unsur olarak önemli bir rol oynar. Başarılı bir kurum kültürü, organizasyonun misyon ve değerleriyle uyumlu olmalı, çalışanların motivasyonunu artırmalı ve uzun vadeli başarıyı desteklemelidir (Erdem,vd,2009:198-213).

2.3.4. Kurum Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı

Kurum kültürü, yönetim teknolojisi yenilik ve mükemmeliyet arayışının bir ürünü olarak ortaya çıkan bir kavramdır. 70'li yıllarda, adı ortaya çıkmış bir şekilde daha çok yönetim sağlıklı olarak kabul edilen kurum kültürü üzerine yapılan çalışmalar, 80'li yıllarda önemli bir ivme kazanmıştır. Özellikle 1980 yılında Business Week dergisinde yayınlanan bir makale, kurum yöneticilerine yönelik ilgiyi artırmış ve bu konuda kitapların yayınlanmasını hızlandırmıştır. Bu süreç, kurum kültürünün bilinirliğini ve araştırmalarını artırarak, yönetim literatüründeki genişlemeyi belirgin bir şekilde artırmıştır (Allaire ve Firsirotu, 1984:193).

Kültür ilk olarak, parçalar halinde bir değişken olarak akademik çevrelerde incelenmeye başlandı. Bu kavram, akademisyenler tarafından, basit ekonomik açıdan desteklenerek, çok sayıda ögeyi içeren zenginleştirme çalışmaları geliştirilmiştir. Geleneksel teorilerin, özellikle olasılık teorisi gibi, derin organizasyonel sorunların çözümede yetersiz kalması, kültürel bir yaklaşımın organizasyonun gerekliliği daha belirgin hale gelmiştir. İkinci olarak, araştırmacılar, organizasyonları kültürel varlıklar olarak görmeye yönlendiren bir neden, küresel ekonomi dengelerindeki değişiklikler olmuştur. Özellikle Japonya'nın ekonomik bir güç olarak yükselişi, kendine özgü yönetim tarzıyla ilgi çekmiştir. Üçüncüsü, çok uluslu ve uluslararası değişimlerin hızla artması, küresel ekonominin bir parçası olarak görülmesi ve çok kültürlü bir şekilde işlenerek yeni bunlarla yüzleşmeye yönlendirilmiştir. Bu durum, kültürel dinamiklere odaklanmanın ve kültürel çeşitliliğin giderek daha fazla önem kazandığı bir döneme işaret etmektedir. Bununla birlikte kurum kültürü kavramına olan ilgi de artmıştır (Kurt,2016:18).

2.3.5. Toplam Kalite Yönetiminde Kurum Kültürünün Etkileri

Son yirmi yıl içinde, kurum kültürü kavramı önemli bir tartışma platformu haline gelmiştir. İşletmelerin çalışanlarını bir araya getiren ve ortak bir kimlik ve değerler seti oluşturan kurum kültürü, artık kurumlar için vazgeçilmez bir unsurdur. Rekabetin giderek arttığı iş dünyasında, insan kaynaklarına verilen önemin artmasıyla birlikte kurum kültürüne yönelik yapılan araştırmalar ve çalışmalar da artmıştır. Günümüzde, işletmeler arasındaki rekabet ortamında, kurum kültürü etkili bir stratejik araç olarak görülmektedir. Doğru şekilde tanımlanıp yönetildiğinde, kurum kültürü işletmelere belirli avantajlar sağlayabilir. Bu nedenle, işletmelerin kurum kültürünün potansiyelini anlaması ve etkin bir şekilde kullanması kritik bir öneme sahiptir(Arslan,2010).

Toplam kalite yönetimi, bir örgütün performansını artırmak için benimseyebileceği bir felsefedir ve bu felsefenin içinde yer alan teknikler ve araçlar üzerinde titizlikle durulmaktadır. Bu yaklaşım, örgütler için örnek teşkil edebilecek ve değişime açık bir kültürün oluşturulmasına imkan tanıyabilir. Toplam kalite yönetimi, kültür değişiminin farklı bir boyutunu temsil eder. Örgüt kültürü ve toplam kalite yönetimi, mükemmelliğe ve kaliteye ulaşma amacıyla bir araya gelmiştir.

Lewis'un (1996:9-16) ifadesinde belirtildiği gibi, örgüt kültürüyle etkileşimde bulunmak veya örgüt kültürünü değiştirmek kaçınılmazdır. Toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, paylaşılan değerlerin, örnek modellerin ve örgütsel anlayışın değiştirilmesi gerekmektedir. Bu değişiklikler, çalışanların işleriyle ilgili temel inanç ve değerlerini etkileyecektir. Bu nedenle, örgütler genellikle TKY programlarını uygulamadan önce kendi örgütsel kültürlerini belirlemektedirler (Erdil, vd.2010:11).

Lakhe ve Mohanty (1994:9-33), kalite kültürünün geliştirilmesi için gerekli olan kriterleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Örgütün süreçleri, prosedürleri ve politikaları mutlaka kaliteyi vurgulamalıdır.
- Örgütte çalışan her birey, işletme hedeflerine ulaşmada kalitenin önemini açıkça anlamalıdır.
- Her seviyedeki çalışan, müşteri gereksinimlerinin ve ihtiyaçlarının farkında olmalıdır.

- İşletme altyapısı, sürekli iyileştirme çalışmalarını desteklemelidir.
- İçsel ve dışsal müşteri gereksinimleri, işletme kalite planına entegre edilmelidir.
- Müşteri odaklı performans ölçütlerinin kullanımı önemlidir.
- Güçlü iletişim kanalları geliştirilmelidir.
- Müşteri bağlılığı teşvik edilmelidir.
- Müşteriye yönelik değer ve inançlar vurgulanmalı ve üst yönetim tarafından desteklenmelidir.

Bu kriterler, bir organizasyonun kalite kültürünü güçlendirmek ve sürdürmek için gereken temel unsurları temsil etmektedir.

Bir örnek olay incelemesi yapan İrani ve arkadaşları (2004:643); kurumsal kültür ve Toplam Kalite Yönetimi ilişkilerini kalite ve rekabet gücü çerçevesinde ele almışlardır. Yazarlara göre müşteri odaklılık, sistem yaklaşımı, takım çalışması, ilgili yönetim ve sürekli iyileştirme, TKY'nin kurumsal başarıyı, büyümeyi ve rekabet gücünü artıran yönleridir. Bununla birlikte Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) kapsamını destekleyecek uygun bir kültüre ihtiyaç vardır. Kurumsal kültür altında entegre olmuş bir TKY ile yenilik yapma süreçlerinde, iş performansında ve rekabet gücünde önemli iyileşmeleri destekleyecek açık bir sinerjinin ortaya çıkacağı vurgulanmıştır (İrani vd.,2004:643-650).

Dereli ve arkadaşları (2011:373-386) yaptıkları çalışmada, TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan uygun kurumsal kültürün önemine odaklanmışlardır. Müşteri odaklılık, sistem yaklaşımı, takım çalışması, ilgili yönetim ve sürekli iyileştirme gibi temel unsurların TKY'nin başarı faktörleri olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda, sürekli iyileştirme ve inovasyonun, TKY ile birlikte şirketin başarısını artıran önemli unsurlar olduğunu vurgulamışlardır. İki faktör arasında net bir sinerji olduğu ve genellikle uygun bir kurumsal kültür altında entegre edildiği belirtilmektedir. Sürekli iyileştirme, inovasyonla birlikte düşünüldüğünde, yeni fikirlerin başarılı bir şekilde kullanılması ve şirketin rekabet avantajını sürdürmesine katkıda bulunabileceği açıklanmaktadır. Çalışmada, kurumsal kültür kavramı daha ayrıntılı bir şekilde tartışılmakta, ve sosyal yapıyı TKY alanına yerleştirerek kültür, kalite ve rekabet arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Sonuç itibarıyla TKY'nin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için uygun bir

kurumsal kültürün önemi vurgulanmış; sürekli iyileştirme ve inovasyonun TKY ile birlikte şirketin rekabet avantajını artırabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

TKY ve kurum kültürü ilişkisine yönelik bir diğer çalışmada, sigorta sektöründe (Ürdün) organizasyon kültürünün TKY üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmanın temel bulgularından biri, sigorta şirketlerindeki organizasyon kültürünün (anlamli değerler, destek ve terfi değerleri, disiplin değerleri ve serbest stil değerleri) TKY üzerinde istatistiksel olarak anlamli bir etkisi olduğudur. Ayrıca, organizasyon kültürünün TKY üzerindeki etkisinin, mesleki değişkenlerin (mesleki seviye, deneyim yılı) farklılığına atfedilen etkilerinde anlamli farklılıklar olduğu gösterilmiştir. Araştırma genel olarak, örgüt kültürü boyutlarının kullanılabilirlik düzeylerinin iyileştirilmesine odaklanmanın önemine vurgu yapmaktadır. Özellikle, düşük seviyedeki boyutlara özel bir odaklanma, bu boyutlar arasında tutarlılık sağlanması ve kullanılabilirlik seviyelerinin yakınlığının korunması, çalışmada öne çıkan öneriler arasındadır. Ayrıca, TKY'nin başarısının organizasyonel kültür ile yakından ilişkili olduğu ve bu kavramın yönetim liderliği tarafından idari bir kavram olarak özümsemesinin önemine dikkat çekilmiştir (Bourini vd., 2013:95).

Yılmaz (2007:107-109) çalışmasında çalışanların verimliliği ve etkinliği, işletme amaçları doğrultusunda bilgi ve becerilerini kullanmasıyla olabileceğini söylemektedir. Toplam kalite yönetiminde çalışanların hepsinin ortak katılımının gerekliliğini vurgulamaktadır. Toplam Kalite Yönetimine geçiş, işletmelerde önemli bir değişim sürecini beraberinde getirmektedir. Örgüt kültürünün değişim üzerindeki etkisi incelendiğinde, bu etkinin hem kolaylaştırıcı hem de zorlaştırıcı yönleri bulunduğu gözlemlenmektedir. Bu noktada çalışanların işletme amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesinin diğer bir deyişle motivasyonun sağlanması sorunu ortaya çıkmaktadır. Paylaşılan değerler ve normlar, çalışanları ortak amaçlarda buluştururken, işletmede birlik duygusunun oluşturulması ve güven duygusu gelişmesini sağlamaktadır. Örgüt kültürünün çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının tatminine yönelik rolü ön plana çıkmaktadır. Bu rolün yerine getirilmesi nihayetinde çalışanları, işletme amaçları doğrultusunda hareket etmeye yönlendirerek, daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlamaktadır.

Örgüt kültürü ve kurumsal performans arasındaki ilişkileri inceleyen Erdil ve arkadaşları (2010:259), kalite algısı/performansı ve firma performansının oluşmasında örgüt kültürünün belirleyici olduğunu vurgulamışlardır. Yazarlar, firma performansının artırılması için, örgüt kültürü ve TKY anlayışının güçlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Örgüt kültürü içindeki normların organizasyon içinde katılımcı bir ortamın oluşturulmasına katkı sağlayacağı ifade edilmiştir (Erdil vd., 2010:259-27). Bu noktada katılımcı bir ortamın TKY açısından ihtiyaç duyulan bir faktör olduğu söylenebilir.

Kaya'nın (2009:107-108) vurguladığına göre, TKY programlarının başarısı, yöneticilerin ulusal kültürü etkileyen faktörleri ve işletme kültürü ile iklimini anlamalarına bağlıdır. Özellikle, TKY programlarının etkili bir şekilde uygulandığı işletme ortamlarında, çalışanların paylaştığı ortak değerler, inançlar ve örgüt kültürü ile iklimi, çalışan katılımını teşvik eder. Bu başarıda etkili olan bir diğer faktör, TKY programlarının sadece örgüt kültürü ve iklimine uygun hale getirilmesi değil, aynı zamanda örgüt kültürünü ve iklimini değiştirerek örgüt yapısına uyumlu hale getirilmesidir. Kültür boyutlarına odaklanarak, özellikle güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma gibi faktörlerin TKY programlarının başarısını etkilediği ortaya konulmuştur. Bu nedenle, işletmelerin yer aldığı ülkenin kültürü ve genel yönelimi, TKY programlarının yürütülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, TKY'nin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile paralel çalışması gerekliliği vurgulanmıştır. Özellikle kalite çemberleri ve katılımlı yönetim çalışmalarında TKY ile İKY arasındaki bütünlüğün sağlanması önemlidir, bu da örgüt kültürüne uygun bir örgüt ikliminin oluşturulmasını gerektirir.

Gimenez ve Espin (2013:678-692), tarafından yapılan çalışmada TKY uygulamaları ve örgüt kültüründeki değişikliklerin uzun süreli bir süreci ifade ettiği vurgulanmıştır. Öncelikle örgüt kültüründeki değişiklikleri analiz edebilmek amacıyla genel bir çalışmanın yapılması önerilmiştir. Bu çalışmada ise, şirketin zaman içinde kalite yönetim sisteminin nasıl uygulandığını anlamaya yardımcı olabilir. İkinci olarak, yapılan anketin kurum içinde farklı kaynaklara gönderilmesi önerilmiştir, örneğin çalışanlara ve yöneticilere. Üçüncüsü, farklı kültürlerin tek bir organizasyonda nasıl ortaya çıkabileceğini anlamak adına bu durumu daha iyi açıklayabilecek bir perspektife

odaklanması önerilmiştir. Örgüt kültürünün gelişimini destekleyen faktörleri anlamak için farklı görüşlerin dahil edilmesi önerilmektedir. Bu çalışmada, özellikle Toplam Kalite Yönetimi perspektifinden, örgüt kültüründeki değişiklikleri anlamak ve başarıyla uygulamak için kritik olan unsurları belirlemede yardımcı olabilir. Son olarak, örgüt kültürünün gelişimini destekleyen faktörleri anlamak için farklı görüşlerin dahil edilmesi önerilmiştir.

Taner ve arkadaşlarının (2005:353-362) yapmış olduğu bu çalışmanın bulguları, hizmet işletmeleri, klasik yönetim anlayışlarından uzaklaşarak çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimsemeye yönelmiştir. Bu çağdaş yaklaşımlardan biri olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), özellikle hizmet sektöründe hızla gelişen ve uygulanan bir felsefe olarak öne çıkmaktadır. TKY, tümüyle tüketici istek ve ihtiyaçlarına odaklanan, çevresel belirsizliklere ve değişkenlere uyum sağlamayı hedefleyen bir yönetim sürecini içermektedir. Bu yönetim yaklaşımının başarısında örgütsel değerlerin ortaya çıkarılması ve çalışanlar tarafından paylaşılması kritik bir rol oynamaktadır. Vizyon, misyon ve temel değerlerin iş gücü tarafından benimsenmesi, örgütsel kültürünün oluşturulması, yaratıcılık ve inovasyon çabalarıyla birlikte örgütsel yenilenme ve sürekli gelişimin desteklenmesi, hizmet işletmeleri için küresel rekabet koşullarında üstünlük sağlamada önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır. Hizmet işletmeleri, müşteri tatmini odaklı olarak TKY'ni uygulayarak küresel rekabet ortamında avantaj elde etmeyi hedeflemektedir.

Sağır (2011:124-125), kurum kültürü ile ilgili yaptığı araştırmada, kurum kültürünün günümüzde işletmeler için önemini vurgulayarak, özellikle sürekli iyileştirme faaliyetlerine tam katılım sağlamanın başarılı bir işletme için temel bir koşul olduğunu belirtmektedir. Kurum kültürünün, işletmelerin başarısında kilit bir faktör haline geldiğine dikkat çekilmekte ve sağlam bir kurumsal kültürün, başarılı firmaların ortak özelliği olduğu ifade edilmektedir. Toplam kalite açısından, kurum kültürünün işletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmesi için ne kadar önemli olduğu vurgulanmaktadır. İşletmelerin güçlü bir kurumsal kültüre sahip olmalarının, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etme ve koruma açısından kritik olduğu belirtilmiştir. Küresel pazarlarda rekabet eden işletmelerin, değişime adaptasyon konusunda içsel odaklanmanın ötesine geçip dışsal faktörlere de odaklanma yeteneğini

geliştirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin yönetim kültüründe içsel ve dışsal faktörlere dikkat etmeleri, tüm kurum genelinde inisiyatif almayı teşvik etmeleri ve liderliği desteklemeleri gerektiği ifade edilmiştir. Bu temel özelliklerin, sürekli gelişmenin anahtarları olduğu vurgulanarak, toplam kalite yönetimi açısından kurum kültürünün stratejik bir öneme sahip olduğu öne çıkarılmıştır.

2.3.6. Türk Kurum Kültürünü Oluşturan Özellikler

Türk örgütsel yapısı, kökenini Türk toplumunun sosyal ve kültürel özellikleri alan özgün bir yapıya sahiptir. Bu organizasyon yapısı, Türkiye'deki kamu yönetimini şekillendiren önemli faktörlerden biridir ve bazı belirgin özelliklere sahiptir. Merkezi Yönetim Anlayışı: Türk örgütünün güçlü bir merkezi yönetim anlayışı hakimdir. Merkezi yönetim, en üst düzeyde yer alır ve ülkenin yönetimini denetler. Cumhurbaşkanlığı, Bakanlar Kurulu ve Bakanlıklar gibi merkez kurumlar, bu yapı içinde yer alır (Eryılmaz, 2010: 65-70).

Taşra Teşkilatı: Merkezi yönetim, "başkent organizasyonu" ve "taşra organizasyonu" olarak iki ana bölüme ayrılmıştır. Başkent rejimi, ülkenin başkenti üzerinde gelişmekte olan, taşra örgütü illeri, ilçeler, bucaklar ve bölge üyeleri gibi yerel birimleri içerir.

Yerinden Yönetim İlkesi: Türk örgüt yapısı, yerinden yönetim ilkesine de yer verir. Bu, yerel yönetimlerin belirli faaliyetlerinde daha fazla yetkiye sahip olduğu bir yapıyı ifade eder. İller ve ilçeler, belirli aralıklarla yerel parçaları alabilirler.

Kamu Hizmetlerinin yürütülmesi: Kamu depolarının kamunun kamusal görevidir. Kamu hizmetlerinin yasal düzenlemeleri ve sıkı biçimsel kurallara tabidir.

Mali ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk örgütünün yapısı kamu ve özel sektör arasında bazı farklılıklar mevcuttur. Kamu yönetimi, kamu yararını ön planda tutar, özel ürün olduğu gibi kazanç hedefi değil hizmet anlayışı ağır basar.

Kamu-Özel Ayrımı: Türk örgüt yapısı belirgin bir kamu-özel kaydı bulunmamaktadır. Ancak kamu ve özel sektör seçenekleri arasında farklı uygulama ve değerler olabilir.

Kamu Yönetimindeki Değişimler: Türk kamu yönetimi, son yıllarda çeşitli değişimlere uğramaktadır. Özellikle 1980'lerden itibaren yeni örgütlenme yapıları ve politika üretici

üst kurullar gibi yapılar oluşturulmuştur. Bu gelişmeler, kamu yönetiminin daha etkili ve verimli hale getirilmesini amaçlamaktadır.

Mevzuata Dayalı Yürütme: Kamunun ayrışması ve parçalarının paylaşılması, mevzuata dayalı bir çözümle gerçekleşmektedir. Kamu görevlileri, belirli yasal düzenlemelere ve kurallara uymaya yöneliktirler.

Türk örgütlenme yapısının bu özellikleri, Türkiye'deki kamu yönetiminin yapısının oluşmasını sağlar. Özellikle son yıllarda yaşanan değişimler, kamu yönetiminin daha modern ve etkili hale gelmesine katkı sağladı. Bu örgütsel yapı, Türkiye'nin gelen birçok kültürel ve finansal faktörün bir sonucu olarak şekillenmiş ve sürekli olarak geliştirilmektedir (Aydın, 2007: 35-38).

Kurum kültürü veya örgüt kültürü, bir değişim veya birleşimler, çalışanlar arasında ürün değerleri, inançlar, davranışlar, ritüeller, ve iş yapma tarzlarını ifade eder. Bu kültür, karakteristik özellik ve karakter olarak kabul edilir. Türk kurum kültürü, Türk toplumunun kültürel, sosyal ve kültürel özelliklerini yansıtan bir dizi unsuru içermektedir. Türk kurum kültürünü şekillendiren bazı önemli özellikler şu şekilde sırlanabilir (Çağlar, 2001: 125-148):

Toplumsal Değerler ve Normlar: Türk oluşumlarında kurum kültürü, Türk toplumunun tarih boyunca geliştirilen toplumsal değerleri ayakta kalır. Toplumsal değerler arasında aile, saygı, misafirperverlik, ve toplumsal dayanışma gibi kavramlar önemlidir.

Hiyerarşi ve Otorite: Türk düzeyinde geleneksel olarak sürdürülebilirlik ve otoriteye saygı önemlidir. İşletmelerde bu, belirgin bir yönetim ve disipline yansıtılabilir.

Yardımlaşma ve Bağlılık: Türk bireylerde genellikle güçlü bir yardımlaşma duygusu taşırlar. Kurumlara olan bağlılık ve sadakat, Türk bireylerinin kurumun kültürünün bir parçasıdır.

Misafirperverlik: Türk işletmeleri, farklı ve iş ortaklarına yönelik misafirperver bir yaklaşımı benimseyebilirler. Müşteri memnuniyeti ve önemli olan işletmelerde bu özelliği öne çıkar.

Geleneksel İş Değerleri: Türk iş kültürüne, geleneksel iş değerlerine sahiptir. İşçi ahlakı, dürüstlük, çalışkanlık ve sadakat bu değerlerin birkaçıdır.

İnsana Saygı: İnsana saygı, Türk yapılarında önemli bir kavramdır. Çalışanların onuruna ve haklarına saygı göstermesi, kurum kültürünün bir gereğidir.

Takım Çalışması: Türk işletmeleri, işbirliği ve takım çalışmasını teşvik ederek toplumsal dayanışmayı güçlendirebilirler. Yerinde ekip çalışması, bu bağlamda önemli bir faktördür.

Dini ve Kültürel Günlerin Önemi: Türklerde dini ve kültürel günler büyük bir yeteneğe sahiptir. İşletmeler, bu günleri tanır ve çalışanlara bu özel günlerde izin verilmesine izin vererek kültürel gelişmeleri yansıtabilirler.

Türk toplumunun kurum kültürü, Türk toplumunun kültürel ve kültürel özelliklerine dayandığı için diğer kültürlerden farklılık gösterebilmektedir. Ancak modern iş yaşamlarının ömrü de karşılanabilir ve geliştirilebilir. İşletmeler, kurum kültürünün düzenlenmesinde ve sürdürülmesinde bu tür dengesini sağlama konusunda önemli bir rol oynarlar.

Toplumların hızlı değişimlerine uyum sağlamak amacıyla, örgütler önemli araçlar olarak görülmektedir. Örgütler, sürdürülebilirliği ve yaşamlarını sürdürmelerini sağlamak amacıyla hızlı değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar (Eren vd, 2003).

Örgütlerin varlığı, toplumsal boyutları karşılama ihtiyacından doğan bir perspektifle de ele alınabilir. Toplumsal sorunların çözümü, insanların diğer toplum üyeleriyle işbirliği yapmalarını zorunlu kılar. Bu gereklilik, sonuç olarak örgütlerin oluşmasına yol açar. (Başaran 2016). Örgütler belirli bir amacı oluşturmak üzere ortaya çıkarlar. Bu sayede, örgütün toplumunun gözönünde bulundurarak, toplumsal kesimlerin ilgisiz kalması ve bu doğrultuda toplum üyeleri ile işbirliği yapmak zorunda kalması sağlanır. Örgütler, toplumsal toplumun karşılamanın yanı sıra kar amacını da güderler ve kendi sürdürülebilirliklerini koruma amacını taşırlar.

Kalitenin belirlenmesi için çizilen rotanın doldurulması tüm insanlara açıkça anlatılması önemlidir. Örgütün kalite hedeflerinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve çalışanın yaptığı işin ürün ve standartların nasıl tanımlanmasını açıklamanın önemi önemlidir.

Kalite hedefi çalışanlara iletmeli ve ardından ürün veya hizmetin kalitesinin belirlenmesi ve güvence belgesi almak için gerekli araçlar ve eğitimler sunulmalıdır (Akdağ,2005:159-170).

Toplam kaliteyi sağlamak için tüm çalışanların kalite standartlarının kabul edilmesi gereklidir. Kalite ekibinin organizasyonu içinde kalması için, organizasyonda bu konuda ilgilenecek kişilerin görevlerinin tamamı önemlidir. Ayrıca her örgütün kendi yapısına uygun bir şekilde toplam kalite değişimi düzenlemelidir. Kalite eğitiminin verilmesinde, bu eğitimin sunacak kişilerin bu konuda yetenekli olması ve çalışmayı benimsemesi önemlidir (Taşkın,2012). Kaliteli üretim, tüm hizmetler tarafından ortak bir sorumlulukla gerçekleştirilmelidir. Kalite artık yalnızca kalite kontrol bölümlerinin işi değildir; aynı zamanda tüm personelin sorumluluğu da kabul edilmelidir.

2.3.7. Türk Kurum Kültürünü Oluşturan Temel Değerler

Kültür, bir milletin din, ahlak, hukuk, akıl, dil ekonomi ve sosyal hayatının uyumlu bir bütünüdür. Her toplumun kültürü, o toplumda yaşayan insanların çeşitli problemlere karşı ürettikleri çözüm yollarından meydana gelmiştir. Çözüm tarzlarından bazıları zamanla sabit hale gelerek, toplumun bütününe mal olur ve toplumun kültürünü oluşturur (Vural, 2018). Türkiye tarihi olarak güçlü bir kültüre ve sağlam bir toplum yapısına sahiptir. Türk milleti devlet geleneğini sürekli sürdürmüş, toplumun kültürel mirası yönetim anlayışında etkili olmuştur(Güçlü,2003:61-85). Günümüzde örgüt kültürüne ilişkin yapılan çalışmaların sonucunda, örgütlerin temelinde ulusal değerlerin yattığı ve örgütün, ait olduğu kültürün özellikleri ile birebir ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Yakın dönemde Türk kurum kültürünü oluşturan özellikler ile ilgili yapılan çalışmalarda şu sonuçlara varılmıştır. Türk kurum kültürü, çeşitli temel değerler üzerine inşa edilmiştir, bu değerler genellikle Hofstede'nin kültürel boyutları çerçevesinde incelenir. Güç mesafesi, Türk kurum şirketlerinde önemli bir yere sahiptir. Bu, hiyerarşik yapıların ve otoritenin vurgulandığı bir kültürün yansıtılmasıdır. Türk iş dünyasında yönetim genellikle saygı ve itaat üzerine bir ilişki biçimini içerir. Belirsizlikten kaçınma, Türk kurum kültürünün bir diğer belirgin özelliğidir. Bu, mücadele ve değişime karşı biraz direnç gösteren bir anlayışı ifade eder. Türk organizasyonlarında genellikle planlama ve

organizasyon yapısının belirgin olması tercih edilir. Erkeklik ve dişilik ayrımı, Türk bilginlerinde toplumsal cinsiyet rolleriyle ilgili değerlere işaret eder (Çağlar, 2001: 125-148).

Geleneksel olarak iş dnyasında yönetim ve karar almada erkeklik özellikleri vurgulanmıştır; ancak günümüzde kadınların iş dnyasındaki rollerinde artan bir görünüm gözlenmektedir. Aile Yapısı, Türk kurum birikimlerinde önemli bir rol oynar. Aile bağları, iş dnyasının güçlü bir sosyal destek sistemini temsil eder. İş dnyasında, iş ilişkileri sık sık güvene dayalı ve kişisel bağlara önem veren bir yaklaşımla yönetilir. Bu değerlerin bir araya gelmesi, Türk kurumu kültürünü şekillendirir ve organizasyonlarda belirleyici bir iş ahlakı, iletişim tarzı ve liderlik anlayışını ortaya çıkarır. Türk kurum kültürünün anlaşılmasında önemli bir kültür çerçevesi sunar ve bunlar arasında uygun stratejiler geliştirmelerine rehberlik eder. Bu unsurlar, Türk iş dnyasının dinamiklerini ve organizasyonel davranışlarının temel özelliklerini oluşturur (Yeşil, 2013:52-81).

Güç mesafesi tanımı, toplumsal statüler arasındaki boşlukların, toplum tarafından ne kadar kabullenildiğine ilişkin bir tanımdır. Statüler arasındaki uçurumların kabullenilme derecesi güç mesafesi olarak adlandırılır. Türk kültürüne bakıldığında güç eşitsizliklerinin kolay kabullenildiği gözlemlenmektedir. Bu sebeple Türk kültüründe güçler arası dengesizliğin söz konusu olduğu söylenebilir. Güç mesafesinde bürokrasi ve kurallar çok etkili olmaz kararlar seri olarak alınır (Osman vd,2013).

Belirsizlikten Kaçınma Toplum içinde kaosa neden olabilecek belirsizliklere karşı duyulan tepkisel tutum olan belirsizlikten kaçınma, toplum üyelerinin belirsizlik yaşamamak adına belli inanç kalıpları geliştirmeleri anlamına gelir. Türk kültürü, risk almaktan kaçınan, daima garantici anlayışta bir kültürdür. Belirsizlik ya da kaos durumuna karşı kültüre ait gelenek ve görenekler daima önceliklidir. Belirsizlikten kaçınan örgütlerde çok sayıda kurallar bulunmaktadır (Schuler ve Rogovsky 1998:159-177).

Ataerkil Kültür yapısı nedeniyle kadın ve erkek arasındaki güç dengeleri, kadın ve erkeğin toplumda oynadığı roller her zaman farklıdır. Bu rollerin dağıtımındaki güç mesafesi kadının daha tevazu bir tavır göstermesine, erkeğin ise daima kültürün

savunucusu rolüne yerleşmesine neden olmaktadır. Ataerkil sistemler erkekler etrafında kurulmuştur. Çoğunluğu erkek olmakla birlikte her iki cinsiyetinde yer alabileceği bir alandır. Fakat kuralları erkekler belirler (Kandiyoti, 2010:114).

Aile Yapısı Türk geleneklerinde aile içi ilişkiler bir saygı çerçevesinde ilerler. Evin reisi olan baba, eşine ve çocuklarına karşı sorumluluklarının bilincindedir. Aile içerisinde geliştirilen bu kurallar, Türklerin devlet yönetmedeki üstün başarısının ve tarih boyunca yaşadığı zaferlerin başlıca kaynaklarıdır. Türklerin “aile” müessesinin sağlam oluşu iki temel esasa dayanmıştır. Bunlarda ilki İslam öncesi Türk töre ve gelenekleridir. İkincisi ise İslam kurallarıdır (Tanrıkulu, 2021:449-461).

Türk kamu sektörü, temel olarak sosyal hizmet anlayışı üzerine inşa edilmiş ve temel amaç özel ürün olduğu gibi kar elde etmek değildir. Özel sektör, genellikle profesyonel olarak çalıştırılırken, kamu sektöründeki yöneticiler genellikle 657 sayılı kanuna tabi olan devlet memurlarından oluşmaktadır. Bu nedenle, kamu sektörünün korunmasının çalışanlarına bakış açısı, onların güdülenmesi ve teşvik edilmesinin kuralları sıkı sıkıya bağlıdır. Kamu sektöründeki yöneticiler, risk alma konusunda genellikle huzursuzdurlar ve bu, ast kademedeki çalışanlara karşı mesafeli bir tutum sergilenmesine yol açar. Özel örgütlenme düzenleri, sahipleri tarafından seçilir veya sahibi aynı zamanda davranışların yöneticisidir. Özel üretimin önemli olan şey, kamu finansmanında olduğu gibi işlerin sadece yapılması değil, aynı zamanda başarılı ve karlı olması. Özel sektörlerin başarılarının uygulanması belirgindir; kişilerin veya kişilerin ortaklarının beklentilerini karşılama hacmini, satış hacmini, kar marjını ve genel başarıyı içerir. Bu hedeflere ulaşmak için, özel örgütler çalışanlarını motive eden ücret, prim, terfi ve takdir dikkate alınarak sistemlerini etkin bir şekilde uygularlar. Bu kurallar, yazılı olsa da, ülkelerinin koşullarına ve koşullarına göre uyarlanabilir (Meydan vd, 2011: 175-200).

2.4. JAPON KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN ÖZELLİKLER

Japonya, Budist inançların belirgin bir etkisinin olduğu ve bu nedenle Budizm'in, Japon kültürünün önemli bir bileşeni olduğu bir ülkedir. Budizm'in temel ilkeleri, sabır, cömertlik, zorluklara dayanıklılık ve disiplin gibi değerler içermekte ve aynı zamanda

Japon kültürünü biçimlendiren önemli unsurlardan biridir. Japon kültüründe, aile birliği ve ailenin sorumluluklarını üstlenme anlayışı önemli bir yer tutar. Bu yaklaşım, hem doğal düzene hem de Budizm'in prensiplerine aykırı olan tembelliği reddeder. Bu, Japon kültürünün belirgin özelliklerinden biridir. Japon kültüründe, genellikle yaşlıların ağırlıklı olduğu bir aile yapısı benimsenmektedir. Aile bireyleri arasında, cinsiyet ayrımı gözetilmeksizin geniş kapsamlı sorumluluklar bulunmakta olup, bu sorumluluklar aile içindeki her birey için geçerlidir ve büyük önem taşır. Bu sorumluluklar, aile birliğini oluşturan birlik ve beraberlik anlayışının temelini oluşturur. Karar alma süreçleri, Japon kültüründe merkezi bir otoriteden ziyade daha demokratik bir nitelik taşır. Aile içindeki sorumlulukların paylaşılması ve kararların ortaklaşa alınması, bu anlayışın temel dayanaklarından biridir. Bu anlayış ve uygulamalar, Japon organizasyon sistemlerinde de benzer şekilde gözlemlenir (Bhappu, 2000:409-415).

Japon kültürü, kişinin kişisel isteklerinden bireysel toplumsal birlik ve yardımlaşma duygusuna daha fazla vurgu yapar. Bu yaklaşım, hem ekonomik hem de kültürel açıdan gelişmiş bir toplumlar oluşturur.

2.4.1. Japon Çalışma Kültürünün Temel Değerleri

Japonya'daki iş kültürü, güçlü bir sorumluluk duygusu, ahlaki değerlere bağlılık ve aşırı bağlılık üzerine kurulu yoğun bir bağlam sunmaktadır. Bu kültür, mikro detaylara odaklanan ve süreçlere büyük önem veren bir perspektife sahiptir. Geleneksel Japon şirketleri, katı bir hiyerarşi sistemini sürdürerek çalışanlar arasında net bir yapı oluşturur. Geleneksel Japon anlayışında, işyeri ömür boyu istihdam anlayışıyla adeta ikinci bir ev olarak kabul edilir. Bu hissiyat, günümüzde bile geleneksel mega şirketlerde gözlemlenebilir (Takaoka,2023).

2.4.2. Japon Örgütlenme Yapısı

Japonya'da devlet yönetimi, merkezi ve taşra yönetimi olmak üzere iki temel düzeyde organize edilmiştir. Merkezi yönetime sembolik yetkiler verilmiş ve ülkenin ve devletin birliğini temsil eden İmparator, yasama, yürütme ve yargı olmak üzere güçler ayrılığı ilkesine uygun bir şekilde yapılmıştır. Yasama organı, Temsilciler Meclisi (Alt Meclis)

ve Senato (Üst Meclis) olmak üzere iki meclisten oluşur. Parlamento, başbakan seçer ve Başbakan da bakanlar kurulunu oluşturur. Merkezi yönetim, bakanlıklar şeklinde örgütlenmiştir. Japonya'da yerel yönetimler, vilayet yönetimi ve belediyelerden oluşmaktadır. Yerel yönetimleri amacıyla, eğitim, güvenlik, sağlık gibi yerlerdeki kurumlar merkezi yönetimden yerel yönetimlere devredilmiştir. Japonya'da kamu yönetimi için "ulusal kamu personel otoritesi" adı verilen bir kuruluş kuruldu. Bu kuruluş, kamu işleri merkezi ve taşra personeli olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır. Kişisel hareketler bu kuruluş tarafından yönetilmektedir. Kariyer ve liyakat sistemi benimsenmiş, işe alım, terfi ve ücret politikalarına ilişkin lensler ve ödeme seçeneklerine dayandırılmıştır (Telci, 2010).

Japon çalışma kültürünün bütünlüğü, bu toplumun örgütlenme yapısı ve kültürel çeşitliliğin kavranmasına dayanmaktadır. Japonya'da yapısal olarak düzenlenirken ele alınması gereken temel özellikler şunlardır (Murat:1992:189-203)

Mottainai Anlayışı: Japonya'da, israfın önlenmesi ve verimli kullanılması anlamına gelen "Mottainai" anlayışı önemlidir.

Tam Zamanında Üretim: Japonya'da üretim parçalarının zamanında ve gereksiz bekleme süreleri olmadan gerçekleştirilmesi vurgulanır.

Karar Verme Sistemi: Japonya'nın örgütlenmelerindeki parçalar, genellikle bunların bir süreç olarak toplanması ve bu kararlar seçilerek düşünülerek alınır.

Sosyal Değerler: Japon çalışma alanlarında, toplumsal uyum, saygı, sadakat ve işbirliği gibi sosyal değerler ön plandadır.

Örtülü Kontrol Mekanizması: Japon örgütlerinde, açıkça belirtilmeyen ancak kurumdaki ilişkiler ve performansın yapısal kontrol ayrıntıları bulunur.

Sürekli Gelişme (Kaizen): Japon çalışma sisteminde, sürekli olarak geliştirilir ve geliştirilerek vurgulanır, bu da "Kaizen" olarak adlandırılır. Bu özellikler, Japon iş dünyasının üyelerini ve insanların davranışlarını şekillendiren temel unsurları oluşturur. Japon organizasyonlarında, üst düzey desteğin temel devamlılığı genellikle üç ana başlık altında toplanmaktadır: markanın görünümünü belirleme, oluşturma kararları almak ve iş

süreçlerini yönlendirmek ve denetlemek. Japon yöneticiler, çalışanlarının firmaya olan bağlılığını arttırmak için sahiplerinin şirketlerinin bir parçası olarak görmelerine odaklanır.

Çalışanların firma ile özdeşleşmeleri, sürekli istihdam fırsatları, hizmet yıllarına verilen değer ve etkili iletişim ile daha da güçlendirilir. Terfi, geçmişte genellikle kıdeme temelli olarak otomatikleşmiş olsa da, son yıllarda işte gösterdikleri becerilerin daha fazla destek yoluyla belirlenmeye başlanmasıdır. Japonya'nın içerdiği yöneticiler genellikle şirket içinden yetişmiş kişilerdir ve nadiren dışarıdan atanırlar. Japon değişiklikleri, işçi-yönetici veya işveren arası mesafeleri sağlamak amacıyla çeşitli uygulamalar uygulanır. Bu ücretler, işçilere üretim tesislerini ziyaret etme fırsatı tanıma, başarılı çalışanlar teşvik etme, departmanlar arası rekabeti teşvik etme, yeni işe alınan çalışanlara hoş geldin etkinlikleri düzenleme, düzenli olarak çalışanlarla çalışanlar arasında toplantılar yapma gibi programlar içerir. Bu yöntemler aracılığıyla çalışanların motivasyonu artırılmaktadır (Köse, 2014). Japonya'nın kamu yönetimi ise, insanların çalışanlarına bakış açısının, kamunun kapsamının belirlenmiş kurallara dayalı yaklaşımıyla benzer değerlerde olduğudur.

Japon kurum kültürü, ülkede uzun bir geçmişe sahip olan geleneksel değerlerin modern iş dünyası ile birleşmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Japon işletmelerinde hiyerarşik bir yapı mevcuttur ve bu hiyerarşik yapıya uygun olarak çalışanlar arasındaki ilişkiler de buna göre şekillenir. Örneğin, üst düzey yöneticilerin kararlarına sorgusuz sualsiz uyma, iş arkadaşlarına saygı gösterme, iş yerinde sessizlik ve düzen gibi değerler önemlidir. Ayrıca, Japon işletmelerinde çalışanların genellikle uzun saatler boyunca çalışması ve işyerine bağlılığı da dikkat çekicidir. Türk kurum kültürü ise, Japon kültüründen farklı olarak daha esnek ve dinamik bir yapıya sahiptir. Türk işletmelerinde hiyerarşik yapı mevcut olsa da, bu yapı daha az katıdır. İş arkadaşları arasındaki ilişkilerde açık iletişim ve samimiyet önemlidir. Türk kültüründe aile değerleri de önemli olduğundan, çalışanların iş yerinde bir aile ortamı hissetmeleri ve birbirleriyle yakın ilişkiler kurmaları beklenir. Ayrıca, Türk işletmelerinde çalışanların iş ve özel hayat dengesi de önemli bir konudur. Türk işletme kültürü daha esnek ve girişimci bir yapıya sahiptir. Şirketlerde

çalışanlar daha az hiyerarşik yapıya sahip olup, daha fazla özgürlük ve yaratıcılık sergileyebilirler (Aca, 2012:225-234).

Şirketlerde çalışanlar, şirketin başarısı için çalışırken aynı zamanda kendi kişisel başarılarını da hedeflerler. Şirket içi iletişim daha samimi ve açık bir şekilde gerçekleşir ve kararlar genellikle ortak bir şekilde alınır. Japon kurum kültüründe, bireylerin işverenlerine bağlılığı ve işyerindeki hiyerarşik yapıya uyum sağlaması beklenirken, Türk kurum kültüründe ise bireylerin kendilerine özgünlüklerini koruyarak işyerine katkı sağlaması ve açık iletişimle sorunları çözmesi beklenir. Japon işletme kültürü, disiplin, sadakat ve hiyerarşiye dayalıdır. Şirketlerde çalışanlar sık sık uzun saatler çalışır ve şirketin başarısı için fedakarlık yapmayı beklenir. Ayrıca, şirket içi iletişim oldukça resmidir ve kararlar genellikle üst yönetim tarafından alınır. Kalite yönetimi işletmelerin başarısı için oldukça önemlidir. Japon işletmeleri, kalite yönetiminde oldukça başarılıdır. Özellikle Toyota gibi şirketler, kalite yönetim sistemleriyle dünya çapında ün kazanmıştır. Bu şirketler, sürekli olarak kaliteyi artırmak için çalışırlar. Bu sayede ürünlerinde yüksek kalite standartlarına sahip olurlar ve müşteri memnuniyetini sağlarlar (Çakan, 2010).

Türk ve Japon örgütlenme yapıları arasında çeşitli farklılıklar ve çeşitlilikler bulunmaktadır. Bu farklılıklar ve benzerlikler örgüt kültürü, iş gücü, değişim, risk alımı ve yönetim anlayışı gibi alanlarda kendini göstermektedir. Türk sistemi örgütlü, güç durumunun merkeziyetçi bir şekilde sürdürülmesi sağlanıyordu. Parçaların, yönetim aşamalarına kendi başlangıçlarını kullanarak kararları devretme konusunda rahatsız olabilirler. Bu durum Türk yapısının karmaşıklığını artırabilir ve iş gücü kaybını artırabilir (Demir, 2017).

Japon örgüt kültürü, Mottainai ve Keiretsu gibi belirli kavramlara dayanır. Bu kavramların israf edilmemesi ve ortak amaçlara ulaşma anlayışını teşvik eder. Türk örgütlerinde bu tür kavramlar yaygın değildir. Türk kamu yönetimi, hızlı karar alma ve sorunları yaşayabilir. Bu bilgilerin saklanabilmesi için daha esnek, hızlı ve verimli bir çalışma modeline geçiş yapılabilir. Japon örgütlerinde iş güvencesi ve emeklilik sistemi birlikte bulunmamakla, Türkiye'de bu tür sosyal güvencelere sahip olunmaktadır. Bu durum, Türk iş gücünün farklı bir esnekliğe sahip olmasına neden olabilir. Türk

sistemlerinin, ortak şirketlerinin desteğini sağlayacak şekilde yapılandırılması mümkündür. Heterojen geçişlilik ve ortak karar vermeme oluşturulmalıdır (Öğüt ve Kocabacak, 2008).

2.4.3. Japon Kurum Kültürünü Oluşturan Temel Değerler

Japonya, yıllar boyunca devam eden teknoloji, gelenek-görenek ve diğer kültürel unsurlar dahil olmak üzere birçok fikri benimsemiş ve bu yerde kendi özgün kültürleriyle harmanlayarak geliştirmiştir. Günümüzde Japon yaşam tarzı, hem Asya'nın farklılığını yansıtan geleneksel kültür hem de batının varlığını barındıran modern teknolojilerin bir karışımıdır. Japonlar, yaratıcı olma konusunda öne çıkabilirler, ancak uygulama ve uyarlamayı oldukça iyi yapabilen bir toplum olarak bilinirler. Herhangi bir yerde, herhangi bir yerden ve herhangi bir zamanda öğrenebilecekleri bir şeye inanıyorlar. Bilgi ararlar, sorarlar, bulurlar, seçerler ve öğrenirler; öğelerinin başarıyla çoğaltılması için çaba gösterirler. Başkalarından üstün performans açıkça ifade etmezler, ancak başkalarından aşağıda olduklarına da inanırlar. Kendi kültürel miraslarını her gün tazelik katmaya açık bir şekilde yenilemeye hazır bir toplumdur (Zerener ve İraz, 2006:767-768).

Japonlar, bu özellikleri sayesinde daima çağdaşlığı sürdüren bir toplum olmuşlardır. Büyük devrimlere veya değişikliklere ihtiyaç duymamışlardır, çünkü bu tür büyük dönüşümler genellikle uzun süre kapalı kalmış toplumlar için gereklidir. Japonlar için değişim, yaşamın kaçınılmaz bir parçasıdır. Japonya'da yeni bir şey geldiğinde eskiyi atmak yerine, yeniliğin eskiyi eleştirmek yerine yaşamını sürekli bir dağılım olarak görüyoruz. Batı toplumlarında uygarlık sıklıkla kent, kentleşme ve kentli yaşam ile özdeşleştirilirken, Çin ve Japon kültürlerinde uygarlık, yazıya, yazı sanatına ve yazılı ürünlere dayandırılır. Semavi dinlerin hakim olduğu toplumlarda eğitim sözlüğü geleneğe dayalı olarak başlarken, Japon kültürü ve eğitimi yazıyla başlar, yazıya dayalı olarak gelişir ve yazılı eserlere dayalı olarak gelişir (Köse,2014:90).

Japon kurum kültürü ile ilgili incelemeler, Japonya'daki iş dünyası ve ülkelerinin özellikleri, iş tanıtımları, liderlik tarzlarını ve insanların davranışlarını öğrenmeye yönelik çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Japonya'nın geleneksel ve modern iş kültürü analiz

edilirken, kültürel, kültürel ve sosyal faktörler de göz önünde bulundurulmaktadır (Dural,2011:74).

Kaizen ve İş Süreçleri: Kaizen, sürekli anlamına gelir ve Japon iş kültürünün temel bir ögesi olarak kabul edilir. Japon şirketleri, iş süreçlerini sürekli olarak odaklanır ve bu, verimlilik artışı, kalite kontrolü ve maliyet tasarrufu gibi alanlarda kendini gösterir. Bu yaklaşımın nasıl başladığını ve başarılarını inceler.

İş Ahlakı ve Etik: Japon işinde iş ahlakı ve etik önemli bir yer tutar. Araştırmalar, Japon iş dünyasındaki etik değerler, dürüstlük, saygıyı ve sadakati nasıl şekillendirdiğini ve iş kararlarını nasıl şekillendirdiğini inceler.

Liderlik Tarzları: Japonya'da liderlik tarzları genellikle kapsamlı, otoriter ve öğretici bir yaklaşım içerir. Araştırmalar, Japon ürünlerinin nasıl yetiştirildiğini, organizasyonlara nasıl rehberlik yapıldığını ve çalışanların üzerinde nasıl etkili bir şekilde yönetilebileceğini inceleyebilir.

İş Stresi ve İş Yaşam Dengesi: Japonya'da iş stresi ve iş yaşam dengelerinin önemi önemlidir. Araştırmalar, Japonların iş stresiyle nasıl başa çıktıklarını, uzun çalışma saatlerinin sosyal ve stres durumları ve iş-yaşam durumunun nasıl iyileştirilebilecek politika ve uygulamaları inceleyebileceğini söylüyor.

Kadınların İş Gücüne Katılımı: Japonya'da kadınların iş gücünün artması, uzun süre boyunca düşük olmuştur.

Kültürel ve Tarihsel Etkiler: Japon iş kültürünün temelleri, Japonya'nın her döneminde, özelliklerine ve değerlerine dayanır. Araştırmalar, bu kültürel ve küresel etkilerin farklılaştığı ve iş kültürünün nasıl şekillendiğinin anlaşılması için bu faktörlerin ele alındığını göstermektedir.

Japon atasözleri, Japon kültürünün temel değerlerini ve özellikle grup uyumunun önemini vurgulayan derin anlamlar içerir. Japon kültüründeki grup uyumunu sürdürmek için gerekli olan sabır, saygı ve derin anlayışın önemini vurgular. Bu değerler, toplum içindeki birlik ve dayanışmayı desteklemek adına önemli bir rol oynar.

出る杭は打たれる (Deru kui wa utareru) : "Dikenli kazık çakılır." Bu deyim, genellikle bireyin toplumsal normlara uymamasının veya uygun davranışlara aykırı bir şekilde öne çıkmasının sonuçlarını vurgular. Toplumsal uyum ve normlara uyma, bireyin sosyal çevresi içinde kabul görmesini ve sürdürülebilir bir ilişki kurmasını sağlar. Deyim, bireyin dikkat çekici davranışlarıyla çevresine zarar verebileceği ve bu nedenle uygunluğa özen gösterilmesi gerektiği konusunda bir uyarı niteliği taşır (Takaoka,2023).

和を以て貴しと為す (Wa o motte tattoshito nasu): Bu ifade, Japon toplumunun grup uyumuna verdiği yüksek öneme vurgu yapar. Japon kültüründe bireyin kendi isteklerinden önce grup normlarına uyum sağlaması beklenir. Bu, toplumun bütünlüğünü ve dayanışmasını sürdürebilmesi için önemlidir. Grup uyumuna değer verilmesi, bireyin kişisel çıkarlarını ikinci plana atarak toplumun genel refahına katkıda bulunmasını teşvik eder (Takaoka,2023).

一を聞いて十を知る (Ichi o kiite ju o shiru): "Birini duyun ve onunu anlayın." Bu söz, Japon toplumundaki iletişimde derinlik ve örtülü anlamın önemine vurgu yapar. Grup uyumunu sürdürmek için iletişimdeki örtülü, söylenmeyen unsurların anlaşılması ve saygı gösterilmesi gerektiğini ifade eder. Japon kültüründe, duygusal ifadeler genellikle dolaylı bir şekilde ifade edilir ve birinin hissettiklerini anlamak, duyarlılığın ve uyumun sağlanması açısından önemlidir. İletişimdeki bu derin anlam katmanları, toplum içinde harmoni ve anlayışın sürdürülmesine yardımcı olur (Takaoka,2023).

: 28.02.2024-405712Japon kurumsal kültürü, hiyerarşik bir yapıya ve iş unvanlarına dayalı belirgin bir konum hiyerarşisine sahiptir. Bu hiyerarşi, profesyonel ilişkilerin yönetilmesi, işyeri dinamiklerinin anlaşılması ve etkili iletişimin sürdürülmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Kakaricho ve bucho gibi iş unvanları, Japon kurumsal dünyasında bazen kimin yetkili pozisyonlara sahip olduğu konusunda belirsizlik yaratabilecek karmaşıklığa işaret eder. Bu tabloda, bu unvanların görevi ve Japon kurumsal kültüründeki konum hiyerarşisi ile ilgili bilgiler verilmektedir (Nocos, 2023).

Tablo 2.2. Japon Kurum Kültüründe Pozisyon Hiyerarşisi (Nocos, 2023).

Konum	Sorumluluklar
<i>Senmu (Kıdemli Genel Müdür)</i>	Başkanla yakın işbirliği içinde çalışır, çeşitli departmanları yönetir ve alt düzey yöneticilere rehberlik ve destek sağlar.
<i>Jomu (Genel Müdür)</i>	Belirli bir alanı veya departmanı yönetir, stratejileri uygular, operasyonel verimliliği sağlar ve departman hedeflerine ulaşır
<i>Bucho (Bölüm Şefi)</i>	Belirli bir departmanı yönetir, operasyonları denetler, kaynakları tahsis eder, hedefleri belirler ve diğer departmanlarla sorunsuz iş akışı ve koordinasyonu sağlar
<i>Kacho (Bölüm Şefi)</i>	Bir departman içindeki belirli bir bölümü denetler, bir ekibe liderlik eder, bölümün hedeflerinin karşılanmasını sağlar ve diğer bölümlerle koordinasyon sağlar
<i>Kakaricho (Alt Bölüm Şefi)</i>	Bir alt bölümün veya daha küçük birimin yönetilmesinde Bölüm Şefine yardımcı olur, günlük operasyonları destekler ve görevlerin verimli bir şekilde yürütülmesini sağlar
<i>Shunin (Birim Şefi)</i>	Bir alt bölümdeki belirli bir birime veya ekibe liderlik eder, rehberlik sağlar, görevleri atar ve projelerin zamanında tamamlanmasını sağlar

Japon kurumsal kültüründeki iş unvanları, zaman içinde artan karmaşıklık ve çeşitlilikle birlikte giderek daha karmaşık hale gelmiştir. Bu durum, hiyerarşiyi belirleme ve bireylerin otoritesini anlama sürecini zorlaştırmıştır. Bu eğilim, yaklaşık 20 yıl önce, iş unvanlarının artan çeşitliliği nedeniyle ortaya çıkmıştır. Şirketler, çalışan sayısındaki artışla birlikte ortaya çıkan unvan sıkıntısıyla başa çıkabilmek amacıyla, "yardımcı" veya "temsilci" gibi öneklere sahip benzersiz unvanlar kullanmaya başlamıştır. Ancak, bu yaklaşımın bir sonucu olarak ortaya çıkan kişiselleştirilmiş hiyerarşiler, iş ilişkilerinin yönetimini zorlaştırmış, etkileşimleri belirsiz hale getirmiş ve karmaşıklığı artırmıştır. Geleneksel normlar devam ettiği için, unvanlara olan bağlılık hala aşamalı bir süreç olarak sürmektedir. Unvanlar arasındaki tutarsızlık ve karmaşa, iş ilişkilerini anlamayı ve bu ilişkilere uyum sağlamayı güçleştirmektedir. Ayrıca, unvanların ve hiyerarşilerin şirketlere ve sektörlere göre farklılık gösterebileceği unutulmamalıdır. Küreselleşme, bazı şirketlerin, Batı tarzı unvanları benimseyen veya geleneksel ve uluslararası isimleri birleştiren hibrit yaklaşımları benimsemesine yol açmıştır. Bu durum, kültürler arası

işbirliğini artırmayı amaçlayan şirketlerin, farklı kültürlerin beklentilerini dengelemeye yönelik çabalarını yansıtmaktadır. Ancak, bu tür değişikliklerin hala geleneksel normlara karşı bir dirençle karşılaştığı ve unvanlarla ilişkili bağlılığın zaman içinde evrimleştiği göz önüne alınmalıdır (Nocos,2023).

2.4.4. Japon Kurum Kültüründe "Nemawashi (Fikir Birliği oluşturma)

Japon kurumsal kültüründe, "nemawashi" kavramı, karar alma süreçlerinde önemli bir rol oynayan ve fikir birliği oluşturmayı amaçlayan bir uygulamayı ifade eder. Bu terim, bahçecilik dünyasından gelir ve resmi olarak bir kararı onaylamadan önce zemini hazırlama ve fikir veya teklifler için destek almayı içerir. Nemawashi, paydaşların bir araya gelerek fikir birliğine varmasını ve karar alma sürecine etkili bir şekilde katılımını teşvik etme amacını taşır. Japon kültüründeki "wa" kavramı, yani uyum, nemawashi uygulamasının temelini oluşturur. Bu, bireysel yargılar yerine işbirliği ve kolektif bir yaklaşımı teşvik eder. Fikir birliği oluşturma süreci, ekip üyeleri arasında katılım ve kapsayıcılık duygusunu teşvik ederek uyumlu bir çalışma ortamını destekler. Japon kuruluşlarında, nemawashi genellikle kilit paydaşlarla yapılan resmi olmayan tartışma ve istişarelerle gerçekleştirilir. Çalışanlara, fikirlerini ifade etmelerine ve girdi sağlamalarına olanak tanıyarak çeşitli bakış açılarını dikkate alan çok yönlü bir karara yol açar. Ancak, nemawashi kavramı, Batılı karar alma tarzlarıyla uyumsuzluk yaratabilir. Batı kültürlerinde genellikle bireysel karar alma ön planda olduğu için, bu kolektif ve kapsayıcı yaklaşım zorlayıcı olabilir. Batılı yöneticiler, Japon personelini eğitirken açık iletişimi teşvik etmeli ve net yönergeler sağlamalıdır. Aynı zamanda, nemawashi'nin sağladığı katılım ve bağlılık gibi avantajları anlamalı ve bu unsurları kendi karar alma süreçlerine entegre etmeye çalışmalıdır (Nocos,2023).

2.4.5. Japon Kurum Kültüründe Karar Alma Süreci

Japon şirketlerindeki karar alma süreçlerinin uzunluğu genellikle çalışanlar arasında yaygın bir şikayet kaynağıdır. Bu durum, Japon kültüründeki köklü feodal geçmişten kaynaklanan kolektif karar alma geleneğinden kaynaklanmaktadır. O dönemde, pirinç

yetiştirilen köylerde yaşayan Japon nüfusu, işbirliği ve toplu karar alma kültürünü benimsemiştir. Bu kolektif yaklaşım, günümüzde de Japon şirketlerinde etkili olmaktadır. Japonya'da karar alma süreçleri, genellikle birçok kişinin fikir birliğine varması ve karara katılması gerektiği bir yöntemi içerir. (Kopp,2023) Topluluk içindeki en deneyimli kişilerin ikna edilmesi önemlidir. Bu süreç, veri toplama, analiz ve tartışmaların ardından gerçekleşir. Japon şirketlerindeki bu karar alma modeli, organizasyonun tüm bölümlerini bir araya getirerek farklı bakış açılarını değerlendirmeyi, grup içindeki katılımı teşvik etmeyi ve kapsamlı kararlar almayı sağlar. Ancak, günümüzde teknolojik ilerlemenin hızına ayak uydurmak, özellikle hızla değişen pazarlarda rekabet etmek Japon şirketleri için zorluk yaratmaktadır. Japon şirketlerinin karar alma süreçlerinin avantajları olduğu gibi, bu süreçlerin yavaş olması, günümüzün hızlı değişen koşullarında rekabet avantajını kaybetmelerine neden olabilmektedir. Japon iş dünyası, kültürel normlarına uygun bir şekilde karar alma süreçlerini hızlandırmaya çalışmalıdır. Bu, şirketlerin rekabetçi kalabilmeleri ve değişen pazar koşullarına daha hızlı adapte olabilmeleri için önemlidir.

Sugita ve arkadaşlarının yapmış olduğu bu çalışmada, farklı kurum kültür tiplerine odaklanarak, her bir kültürün vurguladığı özellikleri ve bu kültürle özgü stratejiler inceleniyor. Pazar kültürü, zorlayıcı hedeflere ulaşmayı amaçlarken, hiyerarşi kültürü sistemi uygun hale getirmek için koordinasyon ve yapıyı vurgulamaktadır. Araştırmanın özellikle Japonya'da gerçekleştirildiği ve ulusal kültürün bu etkileşimde belirleyici bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Yapılan bu çalışmanın büyük şirketlere odaklandığı ve verilerin bu şirketlerde daha kolay elde edilebileceği ifade edilirken, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler) de büyük ölçüde üst yönetim tarafından etkilendiği ve kültürün bu etkileşimde nasıl bir rol oynadığının anlaşılması gerektiği ve ulusal kültürün bu süreçte etkin rol oynadığı belirtilmiştir (Sugita vd,2015:182-192).

Demir (2017:128) Türk ve Japon işletmelerinin örgüt kültürü ile örgütsel yapı arasındaki ilişkileri incelemekte ve bu iki unsur arasındaki benzerlikler ile farklılıklara odaklanmaktadır. Türk işletmelerinde örgüt kültürü ile örgütsel yapı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu, Japon işletmelerinde ise bu ilişkilerin çoğunlukla anlamsız olduğu sonucuna varılmıştır. Toplam kalite yönetimi (TKY) açısından bakıldığında, bu çalışmanın bulguları, doğu kültürünün temel özelliklerindeki paylaşımcı ve insan odaklı

yaklaşımların her iki toplumda benzer sonuçlar ortaya koyduğu gözlemlenmektedir. Ancak, yerel kültürel özelliklerin, temel ortak özelliklerden daha baskın olduğu belirtilerek, benzerliklerin derinleşmediği ifade edilmektedir. İşletmelerin kuruluşunda örgütsel yapı belirlenirken, örgüt kültürünün zaman içinde oluştuğu ve zamanla örgüt kültürünün örgütsel yapıyı değiştirebileceği ifade edilmiştir. Yöneticilerin ve çalışanların örgüt kültürü ile örgütsel yapının önemini anlamalarının işletme amaçları doğrultusunda yönetebilmeleri için kritik olduğu vurgulanmıştır.

Köse (2014:99-101), yapmış olduğu çalışmada, Türk örgüt yapısı ile Japon örgüt yapısı karşılaştırılmış ve özellikle örgüt yöneticisinin çalışanlara yönelik tutumlarındaki farklılıklara odaklanılmıştır. Japon örgüt yapısında yöneticinin çalışanlarla kurduğu yakın ilişki, örgütü bir aile gibi görmesi ve sorumlulukların eşit olarak dağıtılması vurgulanmıştır. Bu yönetim anlayışının, toplam kalite yönetimi açısından başarıya katkı sağladığı belirtilmiştir. Japon örgütlerinde yöneticilerin sorumlulukları eşit olarak paylaşması ve her alanda çalışma deneyimine sahip olmalarının önemine vurgu yapılmıştır. Türk örgüt yapısında ise örgüt yöneticisinin mesafeli ve uzak bir tutum sergilediği ifade edilmiştir. Türk kamu örgüt sisteminin tepeden inme kadrolaşma eğiliminde olduğu ve bu durumun örgüt içindeki bireylerin ortak amaçlarına zarar verdiği belirtilmiştir. Bu durumun, örgüt içindeki bireyler arasında boşluklar yarattığı ve iş bağlılığını olumsuz etkilediği ifade edilmiştir. Toplam kalite yönetimi açısından değerlendirildiğinde, Japon örgüt yapısındaki yönetim anlayışının daha etkili olduğu ve bu modelin başarıya katkı sağladığı vurgulanmaktadır. Türkiye'deki örgüt yapısının ise kültürel değişikliklere ihtiyaç duyduğu, kökleşmiş alışkanlıkların değiştirilmesi gerektiği ve örgüt kültürünün çağa ayak uydurabilmesi için adaptasyon sağlanması gerektiği ifade edilmektedir. Bu süreçte, ufak hedeflerden başlayarak örgüt içindeki iletişimi artırmak ve yönetim anlayışını revize etmek, TKY prensiplerine uygun bir örgüt yapısının oluşturulmasına katkı sağlayabileceği önerilmiştir.

Alkan (2021:127-151) yapmış olduğu bu çalışmada dünya ekonomisinin ve toplum yaşamının entegrasyonunun önemi vurgulanmakta, Amerika, Japonya ve Türkiye'deki başarılı firmaların güçlü firma kültürlerinin başarıları üzerindeki etkileri incelenmektedir. Firma kültürünün, özellikle insan odaklı ve manevi değerlere dayalı olduğu belirtilmiş ve

başarılı firmaların sadece çalışanları değil, müşterileriyle de benzer bir duyarlılıkla ilişki kurdukları ifade edilmiştir. Çalışmada farklı kültürlerin ve yönetim modellerinin örnekleri ele alınmıştır. Örneğin, Japon firması Matsushita'nın eğitime verdiği önem ve Amerikan şirketlerinin analitik yönetim geleneği ile Japonların yönetim tarzını sentezleyerek başarılı oldukları belirtilmiştir. Türkiye'de ise ticaret ve sanayi kökenli liderlik ekolü ile inşaat kökenli grupların daha duygusal ve kültürel odaklı bir yaklaşım benimsedikleri vurgulanmıştır. Toplam kalite yönetimi perspektifinden değerlendirildiğinde, strateji ve kültürün birbirini tamamlayan etkenler olduğu ve iyi yönetimin merkeziyetçilik ve ademî merkeziyetçiliği birleştirdiği ifade edilmektedir. Kurumsal kültürün bilinçli bir şekilde şekillendirilmesinin liderler için önemli olduğu vurgulanmakta, mevcut kültürün iyi anlaşılması, değişime en açık olan kadroların belirlenip bir ekip oluşturulması, en işlevsel alt kültürün tespit edilip örnek olarak gösterilmesi gibi stratejiler benimsenmesi gerektiği önerilmiştir.

Dural (2011:139-142) çalışmasında, Toyota'nın Japonya ve Türkiye'deki işe alım süreçlerindeki farklılıkları ele alınmıştır. Toyota'nın Japonya ve Türkiye'deki işe alım süreçlerindeki farklılıklar, toplam kalite yönetimi perspektifinden incelendiğinde öne çıkmaktadır. Japonya'daki uygulama, genel yetkinliklere odaklanarak şirket içindeki herkesin katılımını teşvik etmeye yöneliktir, bu da sürekli iyileştirmeye katkı sağlama ilkesini destekler. Türkiye'deki uygulama ise daha çok uzmanlık ve bölgesel odaklı bir yapıya sahiptir. Bu farklılıklar, kültürel ve organizasyonel farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Japonya'nın işe alım sürecinde genel yetkinliklere odaklanan ve katılımı teşvik eden bir yaklaşım benimsediği, Türkiye'de ise daha çok uzmanlık ve bölgesel odaklı bir yapı olduğu görülmektedir. Japonya ve Türkiye'deki Toyota'nın işe alım süreçleri arasındaki farklılıklar, toplam kalite yönetimi bakış açısıyla değerlendirildiğinde, Japonya'nın daha çok genel yetkinliklere odaklanan ve katılımı teşvik eden bir yaklaşım benimsediğini söylemek mümkündür. Bu farklılıklar, her iki ülkede iş kültürü ve iş süreçleri açısından farklı beklentilere ve ihtiyaçlara uyum sağlama gerekliliğini vurgulamaktadır.

Franklin (2017:36) yaptığı bu çalışmada Japonya'da yabancı entegrasyonu konusundaki araştırma ve farkındalık eksikliğini ele alarak çalışma ortamındaki bütünleşme ve

izolasyonun temel nedenlerini incelemeyi amaçlamaktadır. Hem Japonların hem de yabancıların entegrasyon ve sosyal içerme konusundaki görüşlerini anlamak amacıyla gerçekleştirilen gözlem ve röportajlar, bu konudaki sorunlara ışık tutmaktadır. Yapılan bu çalışma, yabancıların entegrasyon sürecini anlamak için araştırma sorularını içermekte ve bu süreci olumlu bir şekilde etkileyen faktörleri keşfetmeyi hedeflemektedir. Japonya'da çalışan yabancıların daha iyi bir kazanç elde etmeleri için Japon iş arkadaşlarından kabul görmelerine odaklanan eylem yollarını önermektedir. Bu bağlamda, Japon iş kültürüne entegrasyonu desteklemek ve bireylerin daha etkili iletişim kurmalarını sağlamak amacıyla çalışanlara gerekli beceri ve bilgileri sağlamayı amaçlayarak, entegrasyon sürecini kolaylaştırma ve iş ortamında daha olumlu bir deneyim elde etme amacını taşımaktadır. Uygulanabilir davranışsal faaliyetler aracılığıyla, iş kültürüne daha etkin bir şekilde adapte olunması ve iş arkadaşlarıyla daha sağlıklı ilişkiler kurulması hedeflenmektedir.

Gloria (2015). yapmış olduğu çalışmasında, iş kurma ve sürdürme sürecinde kültürel faktörlerin, özellikle Japonya'daki iş ilişkilerinde, TKY etkisinde önemli bir rol oynadığı gözlemlenmektedir. Japonya'da iş yapacak yabancıların, iş kültürünü derinlemesine anlama ve bu kültürle uyumlu davranma konusundaki ihtiyacı, TKY'nin sürekli iyileştirme ilkesiyle uyumludur. Kişilerarası ilişkilerin vurgulanması, TKY'nin iş süreçlerine odaklanmasının yanı sıra çalışanların birbirleriyle etkili iletişim kurmalarını da içerir. Ayrıca, uzun vadeli iş ilişkilerine odaklanma ve güvene dayalı bir sözleşme anlayışı, TKY'nin sürekli başarı ve müşteri memnuniyetini hedeflemesiyle paraleldir. Kamuya açık görünme ve sürekli olarak iletişimi ayarlamak, TKY'nin açık sistem anlayışı ile benzerlik gösterir. Yüksek kalite ve hizmet beklentileri, TKY'nin mükemmeliyet ilkesiyle örtüşmektedir ve TKY sürekli olarak kalite standartlarını yükseltmeyi amaçlamaktadır. Farklı kültürel değerlere dayalı sözleşmelerin anlamının farkında olmak, TKY'nin çoklu perspektif ilkesiyle uyumludur, çünkü farklı bakış açılarını anlama ve değerlendirme çabalarını içerir. Bu bağlamda, TKY prensipleri iş ilişkilerinde kültürel uyumu destekleyebilir ve iş süreçlerinde sürdürülebilir başarı sağlamak için etkili bir çerçeve sunabilir.

Law ve arkadaşlarının (2021: 704-701) yapmış olduğu bu araştırmasında çalışan verimliliğini etkileyen faktörleri inceleyerek, özellikle Japon çalışanların aidiyet, moral, takım çatışması ve iş algısı üzerinde durarak, işin bir görev olarak değerlendirilmesinin verimlilik üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Japon kültüründen kaynaklanan temel felsefeler ve kültürel etkileşimler de çalışmanın odak noktasını oluşturmuştur. Toplam Kalite Yönetimi etkinliğinde yapılan bu çalışma, Japon iş kültürü içindeki değerlerin ve algıların, çalışan verimliliği üzerinde nasıl bir etki yaratabileceğini anlamaya yönelik önemli bir çaba olarak değerlendirilebilmektedir. Kurum kültürü ve toplam kalite yönetimi arasındaki bağlantıyı anlamak ve iyileştirmek isteyen organizasyonlar için değerli olabilir. Toplam kalite yönetimi prensiplerinin kültürlerarası etkileşimde nasıl bir rol oynayabileceğini anlamak ve iyileştirmek isteyen şirketler ve çalışanlar için bu çalışma faydalı olmaktadır.

Atasever ve arkadaşlarının (2018:116-123) yapmış olduğu bu çalışmada, işletmelerin misyon ve vizyon ifadeleri incelenmiş ve bu ifadelerin stratejik yönetimde önemli olan unsurlara ne kadar yer verdiği üzerinde durulmuştur. Araştırmada bahsedilen işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerinin TKY prensipleri doğrultusunda oluşturulması gerektiği, özellikle işletme felsefesi unsuruna daha fazla vurgu yapılması gerektiğinin önemine değinilmiştir. Türkiye'nin ise daha ulaşılmaz hedeflere vurgu yaptığı, özellikle vizyon ifadelerinde belirgin hedefler koyduğu belirtilmiştir. Araştırmada vurgulanan nokta, işletmelerin sadece ekonomik başarı değil, aynı zamanda değerler ve inançlar üzerine kurulu bir temelde kendilerini ifade etmeleri gerektiğidir. İşletmelerin sadece ekonomik başarı değil, aynı zamanda değerler ve inançlar üzerine kurulu bir temelde kendilerini ifade etmeleri gerektiğini vurgulamıştır.

2.4.6. Atasözü Nedir ?

Güncel Türkçe Sözlüğe göre atasözünün tanımı: Uzun deneme ve gözlemlere dayanılarak söylenmiş ve halka mal olmuş, öğüt verici nitelikte söz; deme, mesel, sav, darbimesel''(TDK, 2021). "Her atasözü yerleşmiş bir itiyadın, bir âdetin, bir huyun söz biçimine girmesi, böylelikle perçinleşmesi demektir." - Nâzım Hikmet

Atasözleri ve deyimler, bir kültürün atalarından günümüze aktarılan mirasıdır. Bu kültürel unsurlar, toplumun ve bireyin davranış kalıplarını belirleyen önemli referans noktalarıdır. Sadece genel olarak kabul gören ve olumlanan davranış biçimlerini değil, aynı zamanda kabul edilmeyen ve reddedilen davranışları da içinde barındırırlar. Bu bağlamda, Türk atasözleri ve deyimleri aracılığıyla Türk toplumundaki kadın imgesi incelenmiştir. Yapılan içerik analizi, Türk kültüründe kadınların geniş bir perspektifte tanımlandığını ortaya koymuştur; bazen kahraman olarak görülürken bazen de değersiz bir varlık olarak betimlenirler. Analiz sonuçları, kadınların olumlu ve arzu edilen özelliklerinin yanı sıra kadınlara ve kadın imgesine olumsuz niteliklerin de atfedildiğini göstermiştir (Okray,2015:93-102).

Günümüzdeki hızlı değişim ve gelişmeler, bireyler, toplumlar ve ülkeler arasındaki etkileşimi artırmaktadır. Bu etkileşim, iletişimden teknolojiye, eğitimden bilime, edebiyattan sanata kadar birçok alanda görülmektedir ve kültürel etkileşimi de beraberinde getirmektedir. Dil, bir ulusal kimliğin temelini oluşturur; bir milletin yaşam tarzını, kültürel özelliklerini, düşünce yapılarını, bilimini, sanatını, edebiyatını ve diğer unsurlarını içinde barındıran bir sistemdir. Dil, bir toplumun varlığını sürdürebilmesi için hayati önem taşır ve kültürel mirasın aktarılmasında kilit bir rol oynar. Atasözleri gibi öğüt verici nitelikteki kültürel unsurlar da dil aracılığıyla geçmişten günümüze aktarılır ve toplumun kimliğini güçlendirir. Dolayısıyla, dilin korunması ve geliştirilmesi, bir toplumun kültürel sürekliliğini sağlamak için temel bir gerekliliktir (Çetin,2023:34).

2.4.7. Atasözlerinin Tarihçesi

Osmanlı döneminde, 1480'den itibaren günümüze ulaşan yazma eserlerde, atasözleri "Oğuzname" genel başlığı altında bulunmaktadır. Bu eserlerde, atasözleriyle birlikte anlamları verilmemiş olup, divan şiirinde bazen anlam karşılığı ya da yansıması beyitlerle desteklenmiştir. Bu dönemde, atasözlerinin şerh edilmesi aşamasına 1819'da Turfetü'l-Emsâl ile geçilmiştir. yüzyılın ikinci yarısında, yazmalardaki gelenek basma eserlerde de devam etmiş, atasözleri listeleri geliştirilerek sürdürülmüş ve manzum örneklerin yanı sıra nesir parçaları da eklenmiştir. Ayrıca, halk ağzından derlemelerle (örneğin A. Vefik Paşa'nın eseri gibi) söz sayısı artırılmıştır. Bu dönemde, liste sözlükçülüğü ve manzum

örnekler kullanımı yaygın olup, anlam verilmemesi basma eserlerin temel özelliklerindedir. Cumhuriyet döneminde, 1923-1950 yılları arasında M. Esat İleri, M. Halit Bayrı, Ömer Asım Aksoy, M. Nihat Özön ve M. Ali Ağakay gibi isimlerin atasözü ve deyim ayırımında önemli çalışmalar yaptıkları görülmüştür. M. Esat İleri'nin 1924'te başlattığı mahalli atasözü ve deyim sözlüklerinde anlam verme girişimi, 1943'te Mustafa Nihat Özön'ün "Türkçe Tâbirler Sözlüğü" ve 1949'da Mehmet Ali Ağakay'ın "Türkçede Mecazlar Sözlüğü" ile ileri bir safhaya taşınmıştır (Nail,2023:257-296).

Bulut (2013: 563)'e göre, atasözleri, toplumun ortak gözlem ve deneyimlerinden türetilen, kısa, özlü ve anonim nitelikteki sözlerdir. Bu sözler, geçmişten günümüze kadar aktararak tutum ve görüşlerin bir ifadesi haline gelmiştir. Orhun Yazıtları'nda ilk yazılı örneklerine rastlanan atasözleri, eski Türkçe ve Uygur dönemi eserlerinde de yer almaktadır. Ancak, atasözlerinin derlenmesi ve yazılı hale gelmesi açısından Karahanlılar dönemi önemli bir dönemdir. Bu dönemde Kaşgarlı Mahmut, Türk atasözlerini derlediği ve yazdığı Divânü Lügati't-Türk adlı eseri kaleme almıştır. Kutadgu Bilig ve Atabetü'l-Hakayık gibi diğer Karahanlı dönemi eserleri de atasözü örnekleri içermektedir

2.4.8. Atasözlerinin Genel Özellikleri

Atasözleri, toplumun ortak deneyim ve gözlemlerinden doğan özlü ve anonim sözlerdir. Genellikle öğüt verici nitelik taşıyan bu sözler, kalıplaşmış bir yapıya sahiptir ve sıklıkla edebi sanatlarla desteklenir. Atasözlerinde, çeşitli edebi figürler ve söylem biçimleri kullanılırken, genellikle geçmişten günümüze uzanan bir geleneğin ürünü olarak kabul edilirler. Dilin akıcılığını ve zenginliğini yansıtan atasözleri, toplumun kültürel kimliğini ve değerlerini de yansıtır, bu yönleriyle de önemli birer kültürel miras niteliği taşırlar (Külak,2018:27-28).

Farklı kaynaklardan alınan bilgilere göre, atasözlerinin özellikleri şu şekildedir: İlk olarak manzum formda ortaya çıkan atasözleri, zamanla nesir şekline dönüşmüştür. Atasözleri çeşitli edebi sanatları içerir ve genellikle geniş zamanlı fiillerde, emir kipinin ikinci şahıs çekiminde, olumsuz geniş zamanda ve şartlı birleşik çekimde kullanılır. Kökenleri çok eskilere dayanmasına rağmen, zamanla kelime dağarcığında değişiklikler olabilir ve birçoğunun ortaya çıkış hikayesi unutulmuştur. Manzum atasözlerinde ölçü, durak ve

kafiye gibi ahenk unsurları bulunabilir. Atasözlerinin kalıplaşmış yapısını korumak, kelimelerin sırasını veya anlamını değiştirmemekle mümkündür. Atasözleri genellikle öğüt verme amacıyla kullanılır ve olumlu veya olumsuz ifadeler içerebilir. Bazı atasözlerinde eski kalıplar kullanılırken, bazılarında ise yeni ifadeler gelişebilir. Atasözleri, soyut kavramları somut örneklerle anlatmak için teşbih ve mecazlar kullanır ve basit, sıralı, bileşik veya bağlı cümlelerden oluşabilir. Bu özellikler, atasözlerinin yapısını ve işlevini anlamamıza yardımcı olur ve Türk kültüründe önemli bir yere sahip olan bu edebi formun özünü gösterir(Nail,2020:257-296).



3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bir araştırma, sistematik bir yaklaşımla gerçekleştirilen ve belirli bir sorunu anlamaya veya bir konuyu incelemeye yönelik yapılan bir süreçtir. Paul Leedy'e göre, araştırma, bilgi birikimini artırmak için veri toplama ve bilimsel yöntemlerle bu verileri analiz etmeyi içerir. Bu tanıma göre, araştırmanın temel özellikleri sistematiklik, organize olma, sorulara cevap bulabilme ve etkili soruların olmasıdır. Bilimsel bir araştırmanın niteliği, iyi tanımlanmış bir problem veya araştırma konusu etrafında sistematik bir şekilde yapılan çalışmalarla belirlenir. Yalnızca veri toplamakla sınırlı olan bir uygulama, bilimsel bir araştırma niteliği taşımaz. Gerçek bir araştırma, belirli soruları yanıtlamaya yönelik organize ve sistematik bir yaklaşımı gerektirir. Leedy'nin tanımına göre, araştırma kavramı oldukça geniş ve çoğu insan için karmaşık bir konudur. Ancak, gerçek bir araştırma olarak nitelendirilebilmesi için, çalışmanın belirli bir düzen içinde gerçekleştirilmesi, soruların etkili bir şekilde ele alınması ve elde edilen verilerin sistematik bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir(Naidoo, 2011).

Sistematiklik, bir araştırmanın yönteminde izlenmesi gereken adımlara uyulması ve gerekli prosedürlerin yerine getirilmesini ifade eder. Araştırma kendiliğinden gerçekleşmez, aksine planlı ve programlı bir süreçtir. Organizasyon, araştırmanın yapısı ve yöntemi ile ilgilidir ve araştırmanın belirli bir kapsam ve odakla sınırlı olmasını sağlar. Sorulara cevap bulmak, bir araştırmanın amacını oluşturur. Hangi şekilde olursa olsun, cevaplar bulunduğu anda araştırma başarılı kabul edilir. Cevaplar bazen "hayır" veya "etkisiz" olabilir, ancak bu da bir sonuçtur ve sorulara verilen bir yanıttır. Araştırmanın merkezinde yer alan şey, soruların varlığıdır. Sorular olmadan, elde edilen cevapların bir önemi yoktur. Bilimsel bir araştırma, ilgili, faydalı ve önemli sorulara odaklanır. Sorusuz yapılan bir araştırmanın ise odak noktası veya amacı olmayacağından, bilimsel nitelikten uzaklaşır (Dixit,2017).

Bu çalışmada, araştırma sorularımızı ve hipotezlerimizi test etmek ve literatürdeki mevcut bilgiyi analiz etmek amacıyla döküman incelemesi yöntemine başvuruyoruz. Döküman incelemesi, mevcut yazılı materyalleri, özellikle kitaplar, makaleler, raporlar ve diğer akademik kaynakları, sistemli bir yaklaşımla gözden geçirerek araştırma

sorularımızı yanıtlamak için bize rehberlik etmiştir. Bu metodoloji kapsamında, ilk olarak ilgili literatürü titizlikle belirleyip incelemekteyiz. Ardından, bu literatürü derinlemesine analiz ederek, araştırma sorularımızın bağlamında önemli bulguları ve teorik çerçeveleri belirlemekteyiz. Daha sonra, bu bulguları ve teorik çerçeveleri kullanarak, araştırma sorularımızı yanıtlamak için bir argüman geliştirmekteyiz. Döküman incelemesi yöntemi, farklı görüşleri ve yaklaşımları bir araya getirerek geniş bir perspektif sunma avantajına sahiptir ve böylece araştırmamızın temelini sağlamlaştırmaktadır. Ancak, bu yöntemi kullanırken dikkatli olmazsak, önyargılı sonuçlara ulaşma riskiyle karşılaşabiliriz. Sonuç olarak, bu çalışmada döküman incelemesi yöntemini kullanarak, literatürdeki mevcut bilgiyi analiz ederek araştırma sorularımızı yanıtlamaya çalışmaktayız. Bu yöntem, araştırmamızın sağlam bir temel üzerine kurulmasını sağlayacak ve yeni bulguların keşfedilmesine katkı sağlayacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu tezin temel amacı, Japon toplam kalite yönetiminin etkinliği üzerinde Türk ve Japon kurumsal kültürlerinin rolünü araştırmaktır. Araştırmanın öncelikli odak noktası, Türk ve Japon şirketlerinde uygulanan toplam kalite yönetimi stratejilerinin başarı faktörlerini belirlemek ve bu faktörlerin kültürel farklılıkların etkisini anlamaktır. Bu bağlamda, her iki kültürün benimsediği yaklaşımları ayrıntılı bir şekilde inceleyerek, işletmelerin kültürel farklılıkları göz önünde bulundurarak daha etkili bir toplam kalite yönetimi stratejisi geliştirmelerine katkıda bulunmak hedeflenmektedir. Bu çalışma, Japon ve Türk kurumsal kültürleri arasındaki benzersizlikleri ve benzerlikleri vurgulayarak, uluslararası bir perspektiften toplam kalite yönetimi uygulamalarının daha geniş bir anlayışını sağlamayı amaçlamaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yöntem kavramı, belirli bir sonuca ulaşmak için önceden planlanmış yolları ve metodları takip etmeyi ifade eder (TDK, 2022). Bu bölümde, araştırmanın nasıl gerçekleştirildiğine

dair bilgiler sunulmuştur. Araştırma sürecinde kullanılan yöntemler ve adımlar bu kısımda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

Bilimsel araştırmalar, genellikle bir sorunu çözüme ulaşma amacı taşırlar. Bu amaca ulaşabilmek için, araştırmacılar genellikle iki temel araştırma yönteminden birini seçerler: nitel ve nicel araştırma yöntemleri. Geçmişte, nicel araştırma yöntemleri daha yaygın ve popülerdi. Ancak, nicel araştırmalar yalnızca sayısal verilere dayandığı için, insanların duyguları, düşünceleri ve sosyal etkileşimleri gibi konuları anlamakta sınırlı kalıyordu. Bu nedenle, günümüzde özellikle sosyal bilimler alanında nitel araştırma yöntemlerinin önemi artmıştır. Nitel araştırmalar, olayları ve problemleri derinlemesine anlamaya odaklanır. Bu yöntem, insanların inançları, deneyimleri, değerleri, tutumları ve davranışları gibi konuları anlamak için kullanılmaktadır. Nitel araştırmalar, sayısal verilere dayanmaz ve daha çok insanların deneyimlerini ve algılarını anlamak için kullanılır. Günümüzde, araştırmacılar genellikle nicel ve nitel araştırma yöntemlerini birlikte kullanarak daha kapsamlı bir bakış açısı elde etmeyi tercih etmektedirler. Bu, araştırmaların daha derinlemesine ve kapsamlı bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır (Pathak,vd,2013).

Bir araştırma, sistematik bir yaklaşımla gerçekleştirilen ve belirli bir sorunu anlamaya veya bir konuyu incelemeye yönelik yapılan bir süreçtir. Paul Leedy'e göre, araştırma, bilgi birikimini artırmak için veri toplama ve bilimsel yöntemlerle bu verileri analiz etmeyi içerir. Bu tanıma göre, araştırmanın temel özellikleri sistematiklik, organize olma, sorulara cevap bulabilme ve etkili soruların olmasıdır. Bilimsel bir araştırmanın niteliği, iyi tanımlanmış bir problem veya araştırma konusu etrafında sistematik bir şekilde yapılan çalışmalarla belirlenir. Yalnızca veri toplamakla sınırlı olan bir uygulama, bilimsel bir araştırma niteliği taşımaz. Gerçek bir araştırma, belirli soruları yanıtlamaya yönelik organize ve sistematik bir yaklaşımı gerektirir. Leedy'nin tanımına göre, araştırma kavramı oldukça geniştir ve çoğu insan için karmaşık bir konudur. Ancak, gerçek bir araştırma olarak nitelendirilebilmesi için, çalışmanın belirli bir düzen içinde gerçekleştirilmesi, soruların etkili bir şekilde ele alınması ve elde edilen verilerin sistematik bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, döküman incelemesi yöntemi kullanılarak derinlemesine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Tezindeki araştırmanın yöntemi, literatür taraması ve belgelerin sistematik analizini içermektedir. Bu yöntem, mevcut bilgiyi sentezlemek ve analiz etmek için uygun bir yaklaşım sağlamıştır. Literatür Taraması: İlk adım olarak, son on beş yıl içerisinde yayımlanmış olan akademik makaleler, kitaplar, doktora tezleri ve diğer bilimsel kaynaklar taranmıştır. Bu literatür taraması, araştırma konusuyla ilgili mevcut bilgiyi belirlemek için yapılmıştır. Döküman İncelemesi: Belirlenen kaynaklar sistematik bir şekilde incelenmiş ve önemli bilgiler not alınarak özetlenmiştir. Bu inceleme süreci, araştırma sorularını yanıtlamak için gerekli verilerin toplanmasını sağlamıştır. Analiz edilen dökümanlar arasında özellikle konuyla ilgili öncü çalışmalar ve tartışmalar dikkate alınmıştır.

Döküman incelemesi yöntemi, araştırma sorularını yanıtlamak ve tezin hipotezlerini test etmek için etkili bir araç olmuştur. Bu yöntem sayesinde, literatürdeki mevcut bilgi sentezlenmiş ve tezde sunulan bulguların temeli oluşturulmuştur. Sınırlamalar: Döküman incelemesi yönteminin bazı sınırlamaları bulunmaktadır. Örneğin, literatürdeki eksiklikler veya çelişkili bulgular, analizde bazı zorluklar yaratabilir. Ayrıca, sadece yazılı kaynaklara dayanarak elde edilen bilgilerin eksikliği, çalışmanın kapsamını sınırlayabilir. Ancak, bu sınırlamalara rağmen, döküman incelemesi yöntemi, araştırma sürecinde önemli bir rol oynamış ve tezin temel bulgularını desteklemiştir. Bu yöntem, literatürdeki mevcut bilgiyi derinlemesine analiz etmek ve tezde sunulan argümanları desteklemek için uygun bir seçenek olarak kabul edilmiştir.

Bu çalışmada, toplam kalite yönetimi (TKY) etkinliği üzerine Türk ve Japon kurum kültürlerinin karşılaştırılmasını incelemektedir. Araştırmanın temel amacı, Türk ve Japon kurum kültürlerinin TKY uygulamalarındaki farklılıkları ve benzerlikleri belirlemek ve bu farklılıkların TKY etkinliği üzerindeki etkilerini değerlendirmektir. Döküman incelemesi tekniği, bu çalışmanın temel araştırma yöntemidir. Bu yöntem, mevcut literatürde Türk ve Japon kurum kültürleri ile TKY üzerine yapılmış olan akademik çalışmaların, raporların, kitapların ve diğer yayınların sistematik bir şekilde incelenmesini içermektedir. Bu şekilde, TKY ile ilgili Türk ve Japon kurumlarının uygulamaları, stratejileri, başarı faktörleri ve zorlukları gibi konular hakkında kapsamlı

bir anlayış elde edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın başlangıcında, Türk ve Japon kurum kültürleri ile TKY konularında önemli literatür kaynakları belirlenmiş ve sistematik bir şekilde taranmıştır. Bu kaynaklar arasında, TKY'nin temel prensipleri, Türk ve Japon kurum kültürlerinin özellikleri, TKY uygulamalarındaki farklılıklar ve benzerlikler gibi konuları ele alan çalışmalar öncelikli olarak değerlendirilmiştir. Döküman incelemesi sürecinde elde edilen veriler, TKY'nin Türk ve Japon kurum kültürlerinde nasıl algılandığı, nasıl uygulandığı ve bu uygulamaların etkinliği üzerindeki etkileri gibi konularda derinlemesine analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, Türk ve Japon kurumlarının TKY uygulamalarındaki güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve gelecekteki TKY stratejileri için öneriler geliştirmek için kullanılacaktır.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Kapsam kavramı, bir olayı, bir olguyu, bir durumu ya da yapılan araştırmayı belirli bir sınırlar içine almak ve bu sınırları çizmek anlamına gelir (TDK, 2022). Başka bir deyişle, kapsam, yapılan çalışmanın sınırlarını belirlemektedir. Bu bölümde, araştırmanın kapsamını oluşturan konular hakkında detaylı bilgiler sunulmaktadır.

Bu araştırmada, toplam kalite yönetiminin (TKY) etkinliğini anlamak amacıyla Türk ve Japon kurum kültürlerinin karşılaştırılmasını ele almaktadır. Araştırmanın ana hedefi, Türk ve Japon işletmelerindeki TKY uygulamaları arasındaki kültürel farklılıkları ve benzerlikleri belirlemektir. Bu çalışma, Türk ve Japon kurum kültürlerinin TKY etkinliği üzerindeki etkilerini anlamak için döküman incelemesi tekniğini kullanmaktadır. Döküman incelemesi, akademik literatürdeki makaleler, kitaplar, raporlar ve diğer yayınlar üzerinde sistemli bir şekilde yapılmaktadır. Bu kaynaklar arasında, TKY'nin temel prensipleri, Türk ve Japon işletmelerinin kültürel özellikleri, TKY uygulamalarındaki farklılıklar ve benzerlikler gibi konulara odaklanan çalışmalar bulunmaktadır.

Araştırmanın kapsamı, sadece Türk ve Japon kurum kültürleri arasındaki TKY uygulamalarının karşılaştırılmasını içermektedir. Diğer ülkelerin veya kültürlerin TKY'ye olan etkisi bu çalışmanın dışında bırakılmıştır. Bu araştırma, Türk ve Japon

işletmelerindeki TKY uygulamalarının anlaşılmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Ancak, bu çalışma bu önerilerin uygulanabilirliğini veya genellenebilirliğini değerlendirmemektedir.

Son olarak, bu araştırma sadece döküman incelemesi tekniği kullanılarak yürütölmektedir. Yüz yüze görüşmeler, anketler veya diğer araştırma yöntemleri bu çalışmanın kapsamı dışındadır.

3.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Veri kavramı, astronomi, çevresel izleme, bilimsel deney ve modelleme, ulusal güvenlik gibi alanlarda, bilimsel bilgilerin üretilmesi sırasında çeşitli yöntemlerle elde edilen bilgileri ifade eder. Günümüzde, genellikle bilgi teknolojileri alanında kullanılan bu terim, aynı zamanda bilimsel araştırma yöntemlerinde temel bir unsuru temsil eder (TDK, 2022). Bu bağlamda, veri, bir araştırmanın veya bilimsel çalışmanın temelini oluşturan önemli bir unsurdur. Bu bölümde, araştırmada kullanılan verilerin toplandığı veri toplama aracı ve bu sürecin detayları hakkında bilgiler sunulmaktadır.

Döküman inceleme yöntemi, bir araştırmanın veri setini oluşturan çeşitli dokümanların sistemli bir şekilde elde edilmesi, gözden geçirilmesi, sorgulanması ve analiz edilmesi sürecini ifade eder. Hem basılı hem elektronik materyalleri içerebilir. Doküman incelemesi, diğer araştırma yöntemleri gibi, verilerin incelenmesi ve yorumlanması yoluyla anlam çıkarma, anlayış kazanma ve ampirik bilgi geliştirme amacını taşır. Analitik işlem süreci, dokümanlardan veri bulma, seçme, değerlendirme (anlamlandırma) ve sentezleme adımlarını içerir. Son yıllarda, doküman inceleme yöntemine dair bilimsel araştırmalarda artış olmuşsa da, bu sayının diğer yöntemlere kıyasla sınırlı olduğu gözlemlenmektedir. Ancak, mevcut çalışmalarda doküman inceleme süreçleri ve doküman analizlerinin detayları genellikle yeterince açıklanmamıştır. Bu durum, diğer araştırmacıların bu yöntemi anlamalarını zorlaştırabilir. Araştırmacılar, kullanılan yöntemlerin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeli, metodolojik duruşlarını sık sık yayınlanmış araştırmalara referans vererek doğrulanmalıdır (Özkan,2019:4).

Doküman analizi yöntemi, bir araştırmada kullanılmadan önce araştırmacının belirli sorulara cevap vermesine dayanır: Dokümanlara neden ihtiyaç duyulmaktadır? Bu, araştırmaya nasıl katkı sağlar ve bu bilgiler olmadan da başarılı olunabilir mi? Bu sorulara tatmin edici cevaplar alındığında, araştırmacı bu yöntemin araştırmanın amacına hizmet edebileceğine, sorunu çözebileceğine ve en uygun dokümanın mevcut olduğuna ikna olur. Doküman analizi, farklı yöntemlerle elde edilen bilgileri inceleyerek veri setleri arasındaki bulguları destekleyebilir, bulgular arasındaki ilişkiyi doğrulayabilir ve potansiyel önyargıları azaltabilir. Nitel araştırma yaklaşımlarında, gözlem ve görüşmenin mümkün olmadığı durumlarda veya geçerliliği artırmak amacıyla, yazılı ve görsel materyaller araştırmaya dâhil edilebilir. Doküman analizi, tek başına bir araştırma yöntemi olarak kullanılabilir gibi, diğer nitel yöntemlerle birlikte de kullanılabilir. Ayrıca, doküman analizi, nicel ve nitel araştırma tekniklerinin bir arada kullanıldığı karma yöntem çalışmalarında da yer alabilir (Altunkaynak,2020:40-47).

Doküman incelemesi, çeşitli dokümanların toplanması, gözden geçirilmesi, sorgulanması ve analiz edilmesi süreçlerini içeren bilimsel bir araştırma yöntemi olarak tanımlanabilir. Ayrıca, bu yöntem, veri toplama tekniği olarak kullanıldığında bilimsel araştırma sürecinin bir parçası haline gelir. Maalesef, doküman inceleme yönteminin yalnızca tarihçiler veya kütüphaneciler tarafından uygulandığı yanlış bir algı mevcuttur. Bununla birlikte, doküman incelemesi bireysel, mütevazı ve edilgen bir yöntem olduğu için eğitim bilimleri araştırmacıları arasında ilgi uyandırmaktadır. Doküman incelemesini etkin bir şekilde kullanabilmek için bu yöntemin daha iyi anlaşılması büyük öneme sahiptir (Ramazan.vd,2021:227-256).

Bu araştırmanın veri toplama aracı, doküman incelemesi tekniğidir. Bu teknik, Türk ve Japon kurum kültürlerinin toplam kalite yönetimi (TKY) etkinliği üzerindeki etkilerini anlamak için kullanılmaktadır. Veri toplama süreci, literatürde bulunan akademik makaleler, kitaplar, raporlar ve diğer yazılı kaynaklar üzerinden gerçekleştirilmektedir. Veri toplama süreci, öncelikle araştırmanın amaçlarına ve hipotezlerine uygun literatürün belirlenmesiyle başlamaktadır. Bu amaçla, çeşitli akademik veritabanları ve kütüphaneler taranmış ve TKY ile ilgili Türk ve Japon işletmelerine odaklanan güvenilir kaynaklar seçilmiştir. Seçilen kaynaklar incelenirken, TKY'nin temel prensipleri, Türk ve Japon

kurum kültürlerinin özellikleri, TKY uygulamalarındaki farklılıklar ve benzerlikler gibi belirli konulara odaklanılmıştır. Veriler, bu konulara yönelik akademik makalelerin, kitapların ve raporların ayrıntılı bir analiziyle elde edilmiştir. Elde edilen veriler, araştırmanın temel sorularını yanıtlamak ve TKY'nin Türk ve Japon işletmelerinde nasıl algılandığını ve uygulandığını anlamak için kullanılmaktadır. Bulgular, araştırmanın sonuçlarına ve önerilerine dayanarak Türk ve Japon işletmelerinin TKY uygulamalarının geliştirilmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu şekilde, döküman incelemesi tekniğinin nasıl kullanıldığı ve veri toplama sürecinin nasıl yürütüldüğü ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

3.5. VERİ ANALİZ SÜREÇLERİ

Analiz kavramı, bir araştırmanın sonuçlarını sentezlemek ve değerlendirmek için kullanılan bir yaklaşımı ifade eder. Bu süreç, elde edilen verilerin sistemli bir şekilde tanımlanması, istatistiksel olarak çözümlenmesi ve yorumlanmasını içerir. Araştırmadan elde edilen verilerin analiz edilmesi, çözümlenmesi sürecinde kullanılan yöntemler, bu bölümde detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Bu çalışma, Türk ve Japon kurum kültürlerinin toplam kalite yönetimi (TKY) etkinliği üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla döküman incelemesi tekniğini kullanmaktadır.

İçerik analiz süreçleri aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır:

a. Veri Toplama ve Seçimi İlk adım, TKY'nin Türk ve Japon kurum kültürleri üzerindeki etkisini inceleyen son beş yıl içinde yapılan çalışmaların belirlenerek ve değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler, akademik dergilerde yayınlanmış makaleler, tezler, konferans bildirileri ve diğer uygun kaynaklardan elde edilmiştir. Veri toplama süreci, TKY'nin kültürel bağlamda nasıl ele alındığını ve incelendiğini gösteren kaynakların titizlikle seçilmesini içermektedir.

b. Veri Analizi ve Kodlama Elde edilen veriler, içerik analizi sürecinde sistemli bir şekilde incelenmiş ve kodlanmıştır. İlk olarak, TKY'nin Türk ve Japon kurum kültürlerinde nasıl tanımlandığını ve ele alındığını belirlemek için genel temalar ve kavramlar tanımlanmıştır. Daha sonra, bu temalar altında toplanan veriler, belirli

kategorilere veya alt konulara göre kodlanmıştır. Örneğin, liderlik tarzları, işletme kültürü, iletişim ve ekip çalışması gibi anahtar konular belirlenebilir ve ilgili veriler bu kategorilere eklenmiştir.

c. Veri Yorumlama ve Sentezleme Kodlanmış veriler, elde edilen verilerin dikkatlice incelenmesiyle, Türk ve Japon kurum kültürlerinin Toplam Kalite Yönetimi (TKY) etkinliği üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu inceleme sürecinde, belirgin desenler, eğilimler ve ilişkiler üzerinde özenle durulmuştur. Türk ve Japon kurum kültürleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar titizlikle değerlendirilmeye çalışılmıştır.. Bu değerlendirme, TKY'nin her iki kültürdeki başarısını etkileyen faktörlerin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Bulgular, daha geniş bir bağlamda değerlendirilerek ve TKY'nin her iki kültürdeki uygulanabilirliği ve etkinliği hakkında yorumlar yapılmıştır..

d. Bulguların Sunumu ve Tartışılması, son olarak, içerik analizi sürecinin sonuçları özgün bir şekilde sunulmakta ve tartışılmaktadır.

Bulgular, Türk ve Japon kurum kültürlerinin TKY etkinliği üzerindeki etkilerini anlamak için kritik bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Her iki kültürün toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamalarındaki güçlü ve zayıf yönleri, avantajları ve dezavantajları belirlenerek elde edilen bulgular, daha geniş bir akademik ve uygulamalı bir çerçevede değerlendirilmektedir.

4. BULGULAR

Bulgular Türk ve Japon atasözlerinin toplam kalite yönetiminin temel ilke ve uygulamaları açısından kategorize edilmesi ve yorumlanması şeklinde sunulmuştur. İlk olarak toplam kalite yönetiminin temel felsefesi olan sürekli iyileştirme (kazien) anlayışı ile ilgili olarak ön plana çıkan atasözleri ele alınmıştır. Tablo 4’de sürekli iyileştirme ile ilgili Türk atasözleri yer almaktadır.

Tablo 3 ’de çalışmanın amacı ve kapsamı ile ilişkili olduğu varsayılan atasözlerine ilişkin sınıflandırmaya yer verilmiştir. Toplam kalite yönetimi ilkeleri ile İlgili Türk ve Japon Atasözleri (Akbay, 2015)

Tablo 3.1. Sürekli İyileştirme ile İlgili Japon Atasözleri

Atasözleri	Anlam
"Ue ni va ue ga aru" (Üstünde üstü vardır.)	Her şeyin daha iyisi ve üstünü vardır. İyinin de iyisi vardır.
"Oni wa soto! Fuku wa uchi!" (Şeytanı dışarıda tut! Mutluluk içeride!)	Olumsuz düşünceleri ve etkileri dışarıda bırakmanın ve pozitif bir atmosfer yaratmanın önemini vurgular. Sürekli iyileştirme, olumsuzluklarla değil, çözümlerle ve olumlu bir bakış açısıyla ilerlemeyi içerir.
"Kawazu tobikomu mizu no oto" (Kurbağa, suya atladığında bir ses çıkar.)	Bir değişiklik yapılıncaya etkisinin hissedilmesinin normal olduğunu ifade eder. Sürekli iyileştirme, değişimin sesini duyarak ve sonuçları gözlemleyerek gerçekleşir.
"Ishi no ue ni mo sannen" (Taş üstünde üç yıl)	Bir projenin veya işin tamamlanması için gereken zamanın uzunluğunu ve sabrın önemini vurgular. Sürekli iyileştirme, sabırlı ve istikrarlı bir şekilde çaba göstermeyi gerektirir.
"Kuchi ni shitara musu" (Söylediğinizi yaptırın.)	Sözlerin eyleme dönüşmesinin önemini vurgular. Sürekli iyileştirme, işlerin sadece konuşarak değil, eyleme geçirilerek geliştirilebileceğini ifade eder.
"Hayai tsumori wa, osoi. Shikashi, renzoku shite yusuru o shimasu." (Hızlı demek yavaş demektir. Ama sürekli ve kesintisiz olarak ilerleyen bir yavaşlık.)	Sürekli iyileştirme, hızlı ama sağlıklı çözümler yerine, sürekli olarak ilerleyen ve sürdürülebilir gelişim anlamına gelir. Hızlı kararlar yerine, sürekli ve istikrarlı ilerleme önemlidir.

Tablo 3.1 (devamı). Sürekli İyileştirme ile İlgili Japon Atasözleri

Atasözleri	Anlam
"Katai ki no ue ni saku." (Sert ağaçlar çiçek açar.)	Bu, zorluklarla karşılaşıldığında bile müşteriye karşı güçlü ve dikkatli olmanın önemini vurgular.
"Okage wa kamisama desu." (Müşteri tanrıdır.)	Bu atasözü, müşterilerin değerini ve önemini vurgular.
"Tsuneni jibun ga riaru ni jyunjyou ni ayumeru michi o mitsukedashi, sore o benkyou suru koto wa taisetsu desu."(Tutkulu olabileceğiniz bir şey bulun.)	Müşteri odaklılık, işletmenizin tutkulu bir şekilde müşterilere hizmet vermesini gerektirir.
"Kane wa nai ga, shigoto wa aru." (Para yok ama iş var.)	- Bu ifade, müşteri memnuniyeti ve kaliteli hizmetin, maddi kazançtan daha değerli olduğunu ifade eder.
"Kao wa otera no mono." (Yüz, tapınakta [yani hizmette]dir.)	- Bu atasözü, kişinin yüz ifadesinin, hizmet verilen yerde önemli olduğunu ifade eder. Müşteri memnuniyeti için samimiyet ve dikkat önemlidir.
"Kōun wa hitsuyo da." (Şans gereklidir.)	- Bu atasözü, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında şansın da önemli olduğunu belirtir. Ancak, sadece şansa bağlı kalmak yerine, kaliteli hizmet sunarak müşteri memnuniyetini artırmak daha etkilidir.
"Jibun ga dekiru ichiban no koto o shinasai, sorekara wa un no nakade ni makasete okimashou." (Elinden gelenin en iyisini yap ve gerisini kadere bırak.)	Toplam kalite yönetimi, sürekli olarak en iyi uygulamaları benimseyerek ve sürekli iyileştirme yoluyla mükemmelliği hedefleyerek en iyi sonuçları elde etmeyi içerir. Ancak bazı değişkenler kontrolümüz dışında olduğunda, kabul etmek ve yönetmek gerekir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel ilkelerinden biri olan sürekli iyileştirme, Japon kültüründe derin köklere sahip ve birçok atasözü ve deyimde yer bulmuştur. Bu bağlamda, "Daima bir adım önde olmalısın." veya "Suya düşmeden önce köprüyü tamir et." gibi atasözleri, sürekli iyileştirme felsefesini yansıtır. Bu sözler, sürekli olarak kendimizi geliştirmenin ve potansiyel problemleri önceden görmenin önemini vurgular. Ayrıca, müşteri odaklılık ilkesi de Japon kültüründe önemli bir yer tutar. "Müşteri kraldır." veya "Müşterinin ayakkabısını giy." gibi atasözleri, işletmelerin müşterilerinin ihtiyaçlarını anlamaları ve onlara değer katmaları gerektiğini vurgular.

Tablo 3.2. Müşteri Odaklılık ile İlgili Japon Atasözleri

Atasözleri	Anlam
"Okyaku-sama wa kami-sama desu" Bu atasözü, "Müşteri Tanrı'dır" anlamına gelir.	Japon iş kültüründe müşteri her zaman önceliklidir ve en yüksek seviyede saygı görmelidir. Bu atasözü, işletmelerin müşterilere nasıl yaklaşmaları gerektiğini ve müşteri memnuniyetinin iş başarısının temel taşı olduğunu vurgular.
"Hitokoto mo okyaku-sama""Her söz müşterinindir" anlamındadır.	Müşterinin geri bildirimlerinin dikkatle dinlenmesi ve bu geri bildirimlerin iş süreçlerine entegre edilmesi gerektiğini ifade eder. Müşterinin söylediklerine değer vermek, işletmenin gelişmesi için kritik bir adımdır.
"Senkyaku banrai""Bin müşteri, on bin geliş"	Bu atasözü, müşteri çekmenin önemini vurgular. İşletmenin başarısı için geniş bir müşteri kitlesi kazanmak ve bu müşterilerin tekrar tekrar gelmelerini sağlamak gerektiğini belirtir. Müşteriler memnun kaldıkça daha fazla müşteri çekecek ve iş büyüyecektir.
"Kyaku shoubai ni kokoro wo komeru""Müşteri işine kalbini koy" anlamına gelir.	İşletmelerin sadece ürün ve hizmet sunmakla kalmayıp, müşterilere karşı samimi ve içten bir tutum sergilemesi gerektiğini vurgular. Müşteri ilişkilerinde içtenlik ve dürüstlük, uzun vadeli müşteri sadakati için çok önemlidir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin öncelikli ilkelerinden biri olan müşteri odaklılık, Japon kültüründe önemli bir anlam taşır. Bu ilkeyi yansıtan birçok atasözü bulunmaktadır. İşletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamak için sürekli olarak müşteri ihtiyaçlarını

anlamaları ve onlara değer katmaları gerektiğini vurgular. Müşteri odaklılık ilkesinin önemini vurgulayarak, işletmelerin müşterilerle olan ilişkilerini güçlendirme ve onların beklentilerini karşılama çabalarını öne çıkarır.

Herkesin katılımı ve iletişim ise Toplam Kalite Yönetimi'nin bir diğer önemli ilkesidir. Japon kültüründe de bu ilkeyi yansıtan birçok atasözü bulunmaktadır. "Birlikten kuvvet doğar." veya "Bir elin nesi var, iki elin sesi var." gibi deyimler, işletmelerde herkesin katılımının ve işbirliğinin önemini vurgular. Bu sözler, her seviyeden çalışanın katılımının değerini ve işbirliğinin başarıya ulaşmada kritik bir rol oynadığını belirtir.

Tablo 3.3. Herkesin Katılımı ve İletişim ile İlgili Japon Atasözleri

Atasözleri	Anlam
"Danketsu va çikara nari" (Birlik kuvvettir)	– Birlikte hareket etmek tek başına hareket etmekten daha büyük güç sağlar. Birlikten kuvvet doğar. Her bireyin katılımı, farklı bakış açılarını ve deneyimleri bir araya getirir, böylece çeşitlilikten güçlenen bir sinerji yaratır. İletişim ise, bu birlikteliği sürdürmek ve güçlendirmek için temel bir araçtır. Açık iletişim, fikir alışverişi ve geri bildirim, herkesin ortak hedeflere doğru birlikte ilerlemesini sağlar.
"Yoi shokugyo wa kōshō ni ari." (İyi bir iş, etkili işbirliğiyle elde edilir.)	İşbirliği, bir işte başarıyı sağlamak için herkesin katkıda bulunması ve birlikte çalışması anlamına gelir. Herkesin katılımı ise, bir organizasyonda herkesin fikirlerinin ve yeteneklerinin değerli olduğunu kabul etmeyi ve bu doğrultuda herkesin sürece dahil olmasını ifade eder.
"Daijin wa, itsumo mikata ni iru." (Büyük lider her zaman destekçileriyle beraberdir.)	Liderin gücünü ve etkinliğini, destekçileriyle birlikte hareket ettiğinde daha da artırdığını ifade eder. Bir lider, sadece kendi yetenekleri ve kararlarıyla değil, aynı zamanda çevresindeki insanların katkıları ve destekleriyle güçlenir. Bu destek, liderin kararlarını uygularken ve hedeflere ulaşmaya çalışırken onu motive eder ve güçlendirir.

Tablo 3.3 (devamı). Herkesin Katılımı ve İletişim ile İlgili Japon Atasözleri

"Issho ni kaeru ga hokou de, tomo ni yukubeku wa aru." (Birlikte evine dönmek kolaydır, ama birlikte yürümek gerekir.)	Evine dönmek kolaydır, çünkü insanlar genellikle kendi başlarına hareket etmekten hoşlanır ve tanıdık yolları tercih ederler. Ancak, birlikte yürümek, yani ortak bir hedefe doğru birlikte ilerlemek, daha zorlu ve meydan okuyucu bir süreçtir. Bu, herkesin katılımını ve etkili iletişimi gerektirir. Birlikte hareket etmek ve ortak hedeflere ulaşmak için herkesin katılımı ve etkili iletişim gereklidir.
"Kujira no hara no ue wo aruku." (Balina sırtında yürümek.)	Bu atasözü, büyük zorlukların üstesinden gelmenin mümkün olduğunu ancak bu sürecin birlikte hareket edilerek daha kolay hale geldiğini vurgular ve katılımcı yönetimin gücünü anlatır.
"Yoi shokugyo wa kōshō ni ari." İyi bir iş, etkili işbirliğiyle elde edilir.	Bu atasözü, başarılı sonuçların katılımcı bir yaklaşımla elde edilebileceğini vurgular ve katılımcı yönetimin önemini anlatır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel ilkelerinden bazıları, Üst Yönetim Liderliği ve Herkesin Katılımı ve İletişimdir. Japon atasözleri, yöneticilerin etkili liderlik sergilemeleri gerektiğini ve tüm çalışanların katılımının önemini vurgular. Tabloda belirtilen atasözleri, işletmelerin üst yönetiminin vizyoner olması ve çalışanların fikirlerini dinlemesi gerektiğini vurgular. Sonuç olarak, bu ilkeler, işletmelerin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve sürekli gelişim için büyük öneme sahiptir.

Tablo 3.4. Üst Yönetim Liderliği ile İlgili Japon Atasözleri

Atasözleri	Anlam
"Hitonaki urei" (Köle olmadan, köle kullanamazsın.)	Başkalarını yönetmek veya liderlik etmek istiyorsanız, önce kendinizi kontrol etmeli ve yönetmelisiniz.
"Sen ni mo makoto no michi ari." (Her şeyin bir yolu vardır.)	Üst yönetim liderliği, herhangi bir durumda karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmek için çeşitli yolların olduğunu anlamalı ve doğru yolu bulmak için kararlı bir şekilde ilerlemelidir.
"Oshieru wa manabu koto de aru." (Öğretmek öğrenmektir.)	Bir lider, bilgiyi paylaşarak hem kendini hem de ekibini geliştirir. Bu söz, liderlikte paylaşımın ve öğrenmenin önemini vurgular

Tablo 3.4 (devamı). Üst Yönetim Liderliği ile İlgili Japon Atasözleri

"Tomodachi ga na no ki ni iru toki, bōsō no yō ni mieru koto wa, saikin no rei de aru." (Bir dostunuz, yemiş bahçesini geziyorsa, dalgın görünmeniz en büyük nezakettir.)	Bir lider, başkalarının başarılarına saygı göstermeli ve onları desteklemelidir.
"Hito wa arashi no ato ni yume o miru." (İnsanlar fırtınanın ardından rüyalar görürler.)	Üst yönetim liderliği, zor zamanlarda bile geleceğe umutla bakmalı ve yenilikçi çözümler aramalıdır. Fırtınalar, yeni fırsatlar ve başarılar için bir zemin olabilir.
"Sugoi rīdā wa, tsuini shitagau mono o hikiokoshimasu."(Üstün bir lider, izleyenleri sürükler.)	Üstün bir lider, sadece talimatlar vermekle kalmaz, aynı zamanda vizyonunu net bir şekilde ileterek ve takımını bu vizyonu gerçekleştirmek için motive ederek izleyicilerini sürükler. Üst yönetim liderliği, organizasyonun stratejik yönünü belirlerken, aynı zamanda çalışanlarıyla etkili bir şekilde iletişim kurar ve onları ortak hedeflere doğru yönlendirir. Üst düzey yöneticiler, organizasyonun geleceğini şekillendirme ve rekabet avantajı sağlama konusunda liderlik yaparlar. Ayrıca, açık iletişim ve işbirliği ile çalışanlarıyla birlikte çalışarak, iş sonuçlarını artırır ve organizasyonun başarısını güvence altına alır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin önemli ilkelerinden biri Üst Yönetim Liderliği ve Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyon'dur. Bu prensipler, Japon kurum kültüründe köklü bir geçmişe sahiptir. Etkili liderlik, işletmelerdeki başarının anahtarıdır. Ancak, liderlik sadece yönlendirmekle sınırlı değildir; aynı zamanda takım üyelerini motive etmek, onları geliştirmek ve ilham vermek de önemlidir. Sürekli eğitim ve öğrenme de işletmeler için kritik bir faktördür. Çünkü değişen iş dünyasında rekabet avantajı sağlamak için çalışanların sürekli olarak yeni bilgi ve beceriler edinmesi gerekmektedir. Bu nedenle, işletmeler liderlerin vizyoner olmasını teşvik etmeli ve çalışanlara sürekli eğitim imkanları sağlamalıdır. Bu şekilde, işletmeler hem liderlik kalitesini artırabilir hem de çalışanların sürekli olarak gelişmesini sağlayabilir.

Tablo 3.5.Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyonu ile İlgili Japon Atasözleri

Atasözleri	Anlam
"Asamareshi kokoro wa, hitotsu no hikari ni mitsu." (Aydınlanmış bir kalp, tek bir ışıkta birleşir.)	Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyonu, bireylerin bilgi ve deneyimlerini artırarak aydınlanmış bir zihin oluşturmayı amaçlar. Her öğrenme deneyimi, bireyin bilgi dağarcığını artırarak onu daha aydınlanmış hale getirir.
"Tsuyoi kokoro wa, fuyu mo natsu o kanjiru."(Güçlü bir kalp, hem kışı hem de yazı hisseder.)	Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyonu, bireylerin zorluklarla karşılaştığında güçlü ve esnek olmalarını sağlar. Her öğrenme deneyimi, kişinin değişen koşullara uyum sağlamasına ve her durumda başarılı olmasına yardımcı olur.
"Nanakorobi yaoki." (Yedi kez düş, sekiz kez kalk.)	Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyonu, başarısızlıklardan ders çıkarmayı ve her seferinde daha güçlü bir şekilde ayağa kalkmayı öğretir. Her hata ve başarısızlık, bireyin daha fazla öğrenme ve gelişme fırsatı bulmasına yardımcı olur.
"Kaji wa muda ni shinai." (Hiçbir çaba boşa gitmez)	Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyonu, bireylerin sürekli olarak çaba harcamalarını ve her öğrenme fırsatını değerlendirmelerini teşvik eder. Her öğrenme deneyimi, bireyin yeteneklerini ve bilgi birikimini artırır.
Yaruki wa ikun yo de ari."(İstek yolunu açar.)	Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyonu, bireylerin öğrenme isteği ve motivasyonunun başarılarını etkileyen temel bir faktör olduğunu vurgular. Her yeni öğrenme deneyimi, kişinin istek ve motivasyonunu artırır.
"Ganko ga dōki." (Sabırlı olmak, başarının anahtarıdır.)	Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyonu, bireylerin sabırlı olmalarını ve uzun vadeli hedeflere odaklanmalarını öğretir. Her öğrenme deneyimi, sabrın ve kararlılığın önemini vurgular.
"Mizu no oto wa yume no yōna mono." (Su sesleri rüyalara benzer.)	Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyonu, bireylerin öğrenme sürecinde yeni fikirler ve perspektifler keşfetmelerini sağlar. Her yeni bilgi ve deneyim, kişinin hayal gücünü ve yaratıcılığını besler.

Japon atasözleri, sürekli öğrenme ve gelişmenin yaşam boyu bir süreç olduğunu vurgular. Bu, organizasyonların rekabet avantajını korumak için çalışanlarının sürekli olarak ilerlemesi gerektiğini işaret eder. Ayrıca, net hedefler belirlemenin ve odaklanmanın

başarı için önemli olduğunu gösterir. Veri analizi ve yönetimde veri kullanımı da büyük önem taşır; doğru verilerin sağlanması, karar alma sürecinde hayati bir rol oynar. Bu nedenle, bir organizasyonun veriye dayalı bir yaklaşım benimsemesi ve kararlarını verilerle desteklemesi önemlidir.

Tablo 3.6. Hedefler ve Verilerle Yönetim ile İlgili Japon Atasözleri

Atasözleri	Anlam
"Mokuteki ga kimete inai fune ni wa, donna kaze mo tasukerarenai." ("Bir hedef belirlenmeyen gemiye hiçbir rüzgar yardım edemez.)	Hedef belirlemek, başarıya giden yolda ilk adımdır. Hedefler netleştirildiğinde, yolculuk daha planlı ve etkili bir şekilde ilerleyebilir.
"Ibara no kenchiku wa, yasai no hanazono o mamoru." (Dikenli çit, sebze bahçesini korur.)	Doğru önlemler alındığında, olası sorunlar ve riskler önceden belirlenebilir ve engellenebilir.
"Michi no owari o kangaete ashi o fumu nara, michi no owari ni wa tadori tsukenai." (Yolun sonunu düşünerek adım atarsan, asla yolun sonuna ulaşamazsın.)	Hedefler büyük düşünülmeli ve adımlar buna göre atılmalıdır. Sürekli gelişim ve ilerleme için yenilikçi yaklaşımlar benimsenmelidir.
"Tani o wataru toki wa, ishi o tate ageyo." (Dereyi geçerken taş taş üstüne koy.)	İleriye yönelik adımlar atarken, sürekli ilerleme kaydedilmesi ve ilerleme sağlanması önemlidir. Küçük başarılar, büyük hedeflere doğru adım adım yaklaşmayı sağlar.
"Yoi keikaku wa, jibun de kachi." (İyi bir plan, kendi başına bir zaferdir.)	Hedefler ve verilerle yönetim, başarılı sonuçlar elde etmek için sağlam bir planlama ve strateji gerektirir. Planlama, hedeflerin belirlenmesinde ve başarıya ulaşmak için gerekli adımların belirlenmesinde kritik öneme sahiptir.
"Tokei wa teikō shinai jikan o hyōji shimasu, shinchō wa tassei shinai mokuhyō o aratamemasu." (Bir saat kesin zamanı gösterir, bir plan ise bir hedefe ulaşmayı.)	Hedefler ve verilerle yönetim, net hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşmak için sürekli olarak ilerlemenin izlenmesine dayanır.
"Taiyō ga noboru mae ni, sore no michi o keikaku suru." (Güneş doğmadan onun yolu planlanır.)	İyi bir yönetim, başarılı sonuçlar elde etmek için önceden planlama ve hazırlık yapmayı gerektirir. Hedefler ve verilerle yönetim, bu planlama sürecinde kritik bir rol oynar.
"Inu wa, shikarishi no me no naka de itsumo kari da."	Hedefler ve verilerle yönetim, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için sürekli olarak hedeflerine odaklanmış olmayı gerektirir.

Net hedefler belirlemek ve verilere dayalı kararlar almak işletmeler için hayati önem taşır. Bu, yol haritasını belirlemek ve başarıya giden yolu açıkça görmek anlamına gelir. Süreç yönetiminde, sürekli olarak iyileştirme ve optimize etme çabası gereklidir. Odaklanmak ve adım adım ilerlemek de önemlidir. Bu, işleri başarıyla tamamlamak için gereken disiplini ve kararlılığı yansıtır.

Tablo 3.7. Süreç Yönetimi ile İlgili Japon Atasözleri

Atasözleri	Anlam
"Isogaba maware." (Acele etmek, çabuk sonuca ulaşmanın yolu değildir.)	Süreç Yönetimi, işlerin planlanması, yönetilmesi ve sürekli iyileştirilmesi sürecini kapsar. Aceleci davranmak, süreçlerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini zorlaştırabilir ve hatalara yol açabilir.
"Chiisai mono hodo zuikaku." (Küçük şeyler, büyük sonuçlara yol açar.)	Süreç Yönetimi, süreçlerin küçük ayrıntılarının titizlikle ele alınmasını gerektirir. Küçük iyileştirmeler ve optimizasyonlar, toplamda büyük bir etki yaratabilir.
"Tettai wa kokoro no yuragi o yasumeru." (Düzgün bir iletişim, kalpteki endişeyi yatıştırır.)	Süreç Yönetimi, farklı paydaşlar arasında etkili iletişimi ve işbirliğini sağlar. Süreçlerin düzgün bir şekilde yönetilmesi ve iletişimin açık olması, ekipler arasındaki endişeleri azaltır ve iş akışını iyileştirir.
"Seikō wa itsu mo jōzu na seikatsu no kekka de aru." (Başarı, daima iyi bir yaşam tarzının sonucudur.)	Süreç Yönetimi, iş süreçlerinin verimli bir şekilde yönetilmesini ve iyileştirilmesini sağlar. Başarılı süreçler, organizasyonun genel performansını artırır ve daha iyi bir iş yaşamı sağlar.
"Dekinai koto o yorokobu na, dekiru koto o suru." (Başaramayacağın şeylere sevinme, başarabileceklerini yap.)	Süreç Yönetimi, hedeflerin belirlenmesi ve başarılması için uygun stratejilerin geliştirilmesini içerir. Başarılı süreçler, organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.
"Neko ni koban." (Kediye altın para vermek.)	Süreç Yönetimi, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar. Gereksiz veya gereksiz faaliyetlerin ortadan kaldırılması, kaynakların israfını önler ve süreç verimliliğini artırır.
"Hito no kokoro o toru." (İnsanların kalbini oku.)	Süreç Yönetimi, iş süreçlerini optimize etmek için veri ve geri bildirimleri kullanır. İnsanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak, süreçlerin daha iyi tasarlanmasına ve uygulanmasına yardımcı olur.

Süreç yönetimiyle ilgili Japon atasözleri, sürekli iyileştirme ve odaklanmanın önemini vurgular. İş süreçlerinin mükemmelliğe ulaşması için sürekli çaba harcanması gerektiğini

ifade ederler. Aynı şekilde, işleri adım adım tamamlamanın ve odaklanmanın önemini vurgularlar.

Risk yönetimiyle ilgili Japon atasözleri ise önceden önlem almanın değerini vurgular. Öngörüsüz eylemlerin geri dönüşlerini ve sorunların önceden çözülmesi gerektiğini hatırlatırlar. Bu atasözleri, iş dünyasında stratejik bir yaklaşımın önemini belirtmektedir.

Tablo 3.8. Önlemeye Dönük Yaklaşım ile İlgili Japon Atasözleri

Atasözleri	Anlam
"Ichido kaketa chi ni nidome wa nai"(Akıllı kişi bir kere takılır, ama aptal birden çok kez takılır.)	Önlem, hatalardan ders almayı içerir. Bu atasözü, hatalardan ders almanın, gelecekte benzer hataların tekrarlanmasını önlemenin önemini vurgular.
"Hi no kuruma"(Yangından mal kaçırılmaz.)	Önlem, potansiyel risklerin farkında olmayı ve gerektiğinde onları engellemeyi içerir. Bu atasözü, sorunların başlamadan önce ele alınmasının önemini vurgular.
"Sangatsu yokka o wasurezu"(Takvimle ilgili sorunları tartışırken Mart ayını unutma.)	Önlem, zamanlama ve dikkat gerektiren konuların önemini vurgular. Bu atasözü, ihmal edilen bir detayın ileride büyük sorunlara yol açabileceğini anlatır.
"Budou o taberu mae ni tsuru o miyo"(Üzümü yemeden önce bağa bak.)	Eylemlerin sonuçlarını düşünmeyi içerir. Bu atasözü, hareket etmeden önce sonuçları göz önünde bulundurmanın önemini vurgular.
"Ete katsu te wa naku, ushite wasuru na"(Kazandığınla yetin, kaybettiklerini unutma.)	Önlem, geçmiş hatalardan ders almayı içerir. Bu atasözü, geçmişte yapılan hataların unutulmaması ve tekrarlanmaması gerektiğini vurgular.

Türk atasözleri, Türk kültürünün derinliklerinden gelen ve genellikle tecrübe ve bilgelik dolu özlü sözlerdir. Genellikle nesilden nesile aktarılan bu atasözleri, Türk toplumunun yaşadığı deneyimleri, değerleri ve bakış açılarını yansıtır. Atasözleri, insanların hayatla ilgili karşılaştıkları durumları anlamalarına, ders çıkarmalarına ve doğru kararlar vermelerine yardımcı olur. Bunlar sadece gündelik yaşamın pratik bilgeliğini ifade etmekle kalmaz, aynı zamanda toplumsal ilişkileri, çalışma etiğini, sabrı, adaleti, saygıyı ve diğer değerleri de vurgular. Türk atasözleri, halkın deneyimlerini, kültürel mirasını ve geçmişteki bilgeliğini yansıtarak, bir toplumun değerlerini ve kimliğini koruyan önemli bir araç haline gelmiştir(Parlatır,2008),(Saraçbaşı,ve Minnetoğlu,1978), (Aksoy,1971)

Tablo 4.1. Sürekli İyileştirme ile İlgili Türk Atasözleri

Atasözleri	Anlam
"Yılanın başı küçükken ezilir."	Sürekli iyileşme, sorunları küçükken ele alarak daha büyük sorunların önüne geçmeyi içerir. Bu atasözü, sorunların küçükken çözülmesinin daha kolay olduğunu ve daha büyük bir felaketin engellenebileceğini ifade etmektedir.
"Güneş balçıkla sıvanmaz." -	Sürekli iyileşme, temel sorunları çözmeyi ve yüzeydeki geçici çözümlerle yetinmemeyi vurgular. Bu atasözü, sorunların kökünün kazanması gerektiğini anlatır.
"Sürekli devam eden işte bereket vardır."	Sürekli iyileşme, süreklilik ve istikrarın önemini vurgular. Bu atasözü, sürekli olarak çalışmanın ve çabanın başarıya giden yolun anahtarı olduğunu ifade eder.
"Yol yürümekle aşınmaz."	Sürekli iyileşme, sürekli olarak çaba göstererek ve ilerleyerek başarının sağlanabileceğini ifade eder. Bu atasözü, sürekli olarak çalışmanın ve kendini geliştirmenin önemini vurgular.
"Sürekli devam eden işte bereket vardır."	Sürekli iyileşme, süreklilik ve istikrarın önemini vurgular. Bu atasözü, sürekli olarak çalışmanın ve çabanın başarıya giden yolun anahtarı olduğunu ifade eder.
"Sürekli devam eden işte bereket vardır."	Sürekli iyileştirme, süreklilik ve istikrarın önemini vurgular. Bu atasözü, sürekli olarak çalışmanın ve çabanın başarıya giden yolun anahtarı olduğunu ifade eder.
"Sabır, muradın ta kendisidir."	Sürekli iyileşme, sabırla çalışmanın ve hedeflere doğru kararlılıkla ilerlemenin başarıyı getireceğini ifade eder. Bu atasözü, sabırlı olmanın ve uzun vadeli hedeflere odaklanmanın önemini vurgular.

Sürekli iyileştirme ile ilgili Türk atasözleri, süreçlerin geliştirilmesi ve yenilikçiliği destekleyen önemli mesajlar içerir. Küçük adımlarla yapılan iyileştirmelerin zamanla büyük sonuçlar doğurabileceğini ifade ederler.

Müşteri odaklılık ile ilgili Türk atasözleri, müşteri memnuniyetinin ve değer vermenin önemini yansıtır. Müşterinin işletme için en değerli unsur olduğunu ve onun ihtiyaçlarının ön planda tutulması gerektiğini belirtirler. Ayrıca, hızlı ve kaliteli hizmet sunmanın önemini vurgularlar, çünkü aceleyle yapılan işlerin kalitesiz olabileceğini ifade ederler.

Bu atasözleri, işletmelerin müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirme ilkelerini benimsemesinin önemini hatırlatır.

Tablo 4.2. Müşteri Odaklılık ile İlgili Türk Atasözleri

Atasözleri	Anlam
"Müşteri her zaman haklıdır."	Müşteri odaklılık, müşterilerin ihtiyaçlarını ve taleplerini dikkate almayı ifade eder. Bu atasözü, müşterinin taleplerini önemsemeyi ve onları memnun etmeyi vurgular.
"Alıcıya veresiye, satıcıya derman olur."	Müşteri odaklılık, müşterilerin memnuniyetini sağlamak için esneklik ve yardımseverlik gerektirir. Bu atasözü, müşterilere karşı anlayışlı olmanın ve onlara destek olmanın önemini vurgular.
"Kaz gelecek yerden tavuk esirgenmez."	Müşteri odaklılık, müşterilere değer vermenin ve onların ihtiyaçlarını karşılamanın önemini vurgular. Bu atasözü, fırsatları değerlendirmenin ve müşteriler için faydalı olmanın önemini ifade eder.
"Gören gözler, sağır kulaklar."	Müşterilerin geri bildirimlerini ve taleplerini dikkate almayı ifade eder. Bu atasözü, müşterilerin beklentilerini anlamak için dikkatli olmanın önemini vurgular.
"Hoşgör ile karşılanmayan misafir, baş tacı olmaz."	Müşterilere karşı hoşgörülü ve saygılı olmayı ifade eder. Bu atasözü, müşterilere değer vermenin ve onları memnun etmenin önemini vurgular.
"Gönülden gönüle yol vardır."	Müşteri odaklılık, müşterilerle samimi ve içten ilişkiler kurmayı ifade eder. Bu atasözü, müşterilerle sağlam bir iletişim ve ilişki kurmanın önemini vurgular.
"Yatırımcının gözü, işçinin yüzü olur."	Müşteri odaklılık, müşterilerin memnuniyetini sağlamak için çalışanların önemini vurgular. Bu atasözü, işçilerin müşterilere hizmet etmek için önemli bir rol oynadığını ifade eder.
"Tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır."	Müşterilerle etkili iletişim kurmayı ve onları memnun etmeyi ifade eder. Bu atasözü, müşterilerle olan ilişkilerde nazik ve anlayışlı olmanın önemini vurgular.
"Borç verenin dostluğu, isteyen elinde patlar."	Müşteri odaklılık, müşterilere güven ve sadakat sağlamanın önemini vurgular. Bu atasözü, müşterilere değer vermenin ve onları memnun etmenin önemini ifade eder.

İşletmelerin müşteri memnuniyetine odaklanması önemlidir. Müşterinin ihtiyaçlarına öncelik vermek, işletmelerin başarısı için kritik bir faktördür. Ayrıca, işbirliği ve iletişim de işletmelerde önemli bir rol oynar. Birlikte çalışmak ve etkili iletişim kurmak, işlerin daha verimli ve başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır.

Tablo 4.3. Herkesin Katılımı ve İletişim ile İlgili Türk Atasözleri

Atasözleri	Anlam
"Bir elin nesi var, iki elin sesi var "	Herkesin katılımı ve iletişimi, işbirliği ve yardımlaşmanın önemini vurgular. Birlikte çalışarak daha büyük başarılar elde edilebilir
"Birlikten kuvvet doğar."	Herkesin katılımı ve iletişimi, birlikte hareket ederek güçlü olmanın önemini vurgular. Ortak amaçlar için bir araya gelmek, daha etkili sonuçlar doğurabilir.
"Ağaç yaşken eğilir."	Herkesin katılımı ve iletişimi, erken aşamalarda doğru iletişim ve eğitim ile kalıcı değişiklikler yapmanın önemini vurgular. İyi iletişim, daha iyi sonuçlar elde etmede temel olabilir.
"İki kişinin söylediği doğrudur."	Herkesin katılımı ve iletişimi, farklı bakış açılarının önemini vurgular. Farklı insanların görüşlerini dinlemek ve anlamak, daha kapsamlı ve sağlam kararlar almayı sağlayabilir.
"Bir elin verdiği, diğeri görmezden gelmez."	Herkesin katılımı ve iletişimi, adil bir şekilde dinlemeyi ve değer vermenin önemini vurgular. İletişimde herkesin sesinin duyulması ve önemsenmesi, güçlü bir işbirliği ortamı oluşturabilir.
"Akıllı dinler, aptal anlatır."	Herkesin katılımı ve iletişimi, etkili iletişimin dinlemekle başladığını vurgular. Başkalarının görüşlerini anlamak ve dikkate almak, işbirliği ve etkili iletişim için önemlidir.
"Geleni hoş tut, gideni de hoş tut."	Herkesin katılımı ve iletişimi, karşılıklı saygı ve anlayışın önemini vurgular. İyi iletişim, olumlu ilişkilerin ve işbirliğinin temelidir.
"Söz var iş bitirir, söz var baş başa getirir."	Herkesin katılımı ve iletişimi, etkili iletişimin sorunları çözmeye ve hedeflere ulaşmada önemini vurgular. İyi bir iletişim, ortak hedeflere ulaşmak için gereklidir.

Herkesin katılımı ve iletişimi, işbirliği ve verimlilik için hayati öneme sahiptir. Birlikte çalışmak, güçlü bir ekip olmanın anahtarıdır. İletişim ve dayanışma da önemlidir; dostluk ve işbirliği, başarıyı destekleyen unsurlardır. Bu nedenle, herkesin katılımını teşvik etmek

ve etkili iletişimi sağlamak, daha verimli bir çalışma ortamı oluşturmanın önemli bir yoludur. Üst yönetim liderliği de organizasyonun başarısında kritik bir rol oynar. Organizasyonun başarısında üst yönetimin önemi büyüktür. Liderlerin başarıları, organizasyonun genel performansı üzerinde etkili olabilir. Bu nedenle, etkili liderlik ve yönetim, organizasyonun başarısını belirleyen unsurlardan biridir.

Tablo 4.4. Üst Yönetim Liderliği ile İlgili Türk Atasözleri

"Her koyun kendi bacağından asılır."	Üst yönetim liderliği, sorumluluk alma ve karar verme yeteneği gerektirir. Bu atasözü, herkesin kendi işine sahip çıkması ve sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiğini vurgular.
"Yiğidin malı meydandadır."	Üst yönetim liderliği, şeffaflık ve dürüstlük ilkesine dayanır. Bu atasözü, liderlerin ve yöneticilerin davranışlarının her zaman göz önünde olduğunu ve açık olmaları gerektiğini ifade eder.
"Yel değirmeni suyu yatağını bulur."	Üst yönetim liderliği, vizyon ve stratejik planlama gerektirir. Bu atasözü, liderlerin ve yöneticilerin uzun vadeli hedeflere ulaşmak için doğru yolu belirlemeleri gerektiğini ifade eder.
"Altın dağlar versen, yol yokuştur yine de gidersen."	Üst yönetim liderliği, kararlılık ve azim gerektirir. Bu atasözü, liderlerin ve yöneticilerin zorluklarla karşılaştıklarında pes etmeden, kararlılıkla hedeflerine doğru ilerlemeleri gerektiğini vurgular.
"Gören göz, yardım eden el, ağızdan çıkan söz."	Üst yönetim liderliği, örnek olma ve etkili iletişim gerektirir. Bu atasözü, liderlerin ve yöneticilerin davranışlarının ve iletişimlerinin takip edilerek örnek olmaları gerektiğini ifade eder.
"Baş başa verince taş yerinden oynar."	Üst yönetim liderliği, işbirliği ve ekip çalışması gerektirir. Bu atasözü, liderlerin ve yöneticilerin takım ruhunu teşvik etmeleri ve birlikte çalışarak büyük başarılar elde etmeleri gerektiğini vurgular.
"Yelkeni yel alır, kader kısmet el alır."	Üst yönetim liderliği, fırsatları değerlendirme ve doğru zamanlamayı gerektirir. Bu atasözü, liderlerin ve yöneticilerin çevresel koşulları dikkatle izlemeleri ve fırsatları doğru zamanda değerlendirmeleri gerektiğini ifade eder.

Tablo 4.4 (devamı). Üst Yönetim Liderliği ile İlgili Türk Atasözleri

"Söz uçar, yazı kalır."	Üst yönetim liderliği, iletişimin etkili ve kalıcı olması gerektiğini vurgular. Bu atasözü, liderlerin ve yöneticilerin kararlarını ve talimatlarını yazılı olarak belirlemeleri ve iletişimlerini net ve açık bir şekilde yapmaları gerektiğini ifade eder.
"İşleyen demir pas tutmaz."	Üst yönetim liderliği, sürekli gelişme ve yenilik gerektirir. Bu atasözü, liderlerin ve yöneticilerin sürekli olarak işlerini gözden geçirmeleri ve geliştirmeleri gerektiğini vurgular.

Üst yönetim liderliği, organizasyonun başarısında kritik bir rol oynar. Liderler, organizasyonun başarısını şekillendirmede önemli bir etkiye sahiptir. Onların liderlik vasıfları ve sorumlulukları, organizasyonun genel performansını belirler. Liderlik pozisyonunda olanlar, örnek olmalı ve sorumluluklarını yerine getirmelidirler. Sürekli eğitim ve öğrenme ise önemlidir çünkü sürekli gelişim, başarı için temeldir. Bilgi ve öğrenme, bireylerin ve organizasyonların başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, sürekli eğitim ve öğrenme kültürü, bireylerin ve organizasyonların başarısında önemli bir faktördür.

Tablo 4.5. Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyonu ile İlgili Türk Atasözleri

"Az zamanda çok iş."	Sürekli eğitim ve öğrenen organizasyonlar, çalışanların verimliliğini artırarak az zamanda daha fazla iş başarımlarını sağlar.
"İşleyen demir ışıldar."	Sürekli eğitim ve öğrenen organizasyonlar, çalışanların sürekli olarak gelişmelerini sağlayarak işyerindeki performansı ve etkinliği artırır.
"Yavaş yavaş yol al dağlar aşar."	Sürekli eğitim ve öğrenen organizasyonlar, bireylerin ve organizasyonların sabırlı bir şekilde sürekli olarak gelişmelerini sağlayarak büyük hedeflere ulaşmalarına yardımcı olur.
"Bir elin nesi var, iki elin sesi var."	Sürekli eğitim ve öğrenen organizasyonlar, işbirliği ve paylaşımı teşvik ederek çalışanların birbirlerinden öğrenmelerini ve birlikte daha büyük başarılarla imza atmalarını sağlar.
"Her yiğidin yoğurt yiyişi farklı olur."	Her bireyin öğrenme tarzı ve hızı farklıdır. Sürekli eğitim ve öğrenme, bireysel ihtiyaçlara ve öğrenme stillerine göre uyarlanmalıdır.

"Bilgi hazineleri fakirliği göstermez."	Bilgi ve öğrenme, kişisel ve kurumsal gelişimin temelidir. Sürekli eğitim ve öğrenme, organizasyonun bilgi birikimini ve rekabet gücünü artırır.
---	--

Sürekli öğrenme ve gelişim iş dünyasında önemlidir. Fırsatları doğru zamanda değerlendirmek, başarıya giden yolda kritik bir adımdır. Hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi ve verilerin doğru analiz edilmesi, yönetimin etkin bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır.

Tablo 4.6. Hedefler ve Verilerle Yönetim ile İlgili Türk Atasözleri

"Acele işe şeytan karıştır."	Hedeflere ulaşmak için aceleci davranmak, genellikle hatalara yol açar. Hedefler ve verilerle yönetim ilkesi, doğru verilerin analiz edilerek planlı ve kontrollü bir şekilde ilerlenmesini sağlar.
"Kaz gelecek yerden tavuk esirgenmez."	Fırsatları değerlendirmek ve hedeflere ulaşmak için gerekli adımlar atılmalıdır. Verilerle yönetim ilkesi, mevcut verilerin analiziyle gelecekteki fırsatların ve risklerin belirlenmesini sağlar. "Azimle bağlılık, muradın en büyük anahtarıdır."
"Azimle bağlılık, muradın en büyük anahtarıdır."	Hedeflere ulaşmak için kararlılık ve azim gerekir. Verilerle yönetim ilkesi, hedeflere ulaşmak için doğru verilerin kullanılmasını ve sürecin yönetilmesini sağlar.
"Dikensiz gül olmaz."	Başarıya giden yolda zorluklarla karşılaşmak kaçınılmazdır. Verilerle yönetim ilkesi, bu zorluklarla başa çıkmak için doğru verilerin analiz edilmesini ve etkili kararların alınmasını sağlar.
"Dost kara günde belli olur."	Zor zamanlarda gerçek dostlarınızı tanırırsınız. Verilerle yönetim ilkesi, organizasyonun zor zamanlarında doğru verilerin kullanılmasını ve etkili kararların alınmasını sağlar.
"Hedefe varmak için yürüme zorunludur."	Hedeflere ulaşmak için çaba göstermek gerekir. Verilerle yönetim ilkesi, hedeflere ulaşmak için gerekli verilerin analiz edilerek doğru stratejilerin belirlenmesini sağlar.
"Sabrın sonu selamettir."	Sabırlı olmak, hedeflere ulaşmak için önemlidir. Verilerle yönetim ilkesi, sabırlı bir şekilde doğru verilerin toplanması ve analiz edilmesiyle başarıya ulaşmayı destekler.
"Bir karpuz kesmekle yaz olmaz."	Başarıya ulaşmak için tek bir çaba yeterli değildir, sürekli çalışma ve çaba gereklidir. Verilerle yönetim ilkesi, sürekli olarak doğru verilerin toplanması ve analiz edilmesiyle sürecin yönetilmesini sağlar.

Hedeflerin belirlenmesi ve verilere dayalı yönetim, işletmelerin stratejik kararlar almasını kolaylaştırır. Süreç yönetimi ise işletmelerin süreçlerini etkin bir şekilde yönetmesine yardımcı olur. Sürekli iyileştirmenin ve sabırla ilerlemenin önemini vurgular. Bu yaklaşımlar, işletmelerin başarıya ulaşması için temel prensipler arasındadır.

Tablo 4.7. Süreç Yönetimi ile İlgili Türk Atasözleri

"Damlaya damlaya göl olur."	Küçük adımların, sürekli tekrarlanmasıyla büyük sonuçlar elde edilir. Süreç yönetimi ilkesi, sürecin her adımının düzenli ve sistematik bir şekilde yönetilmesini vurgular.
"İşleyen demir pas tutmaz."	Süreçlerin devamlı olarak işlemesi, verimliliği artırır ve sorunların önlenmesine yardımcı olur. Süreç yönetimi ilkesi, süreçlerin sürekli olarak gözden geçirilmesini ve geliştirilmesini savunur.
"Sabırla tavuk, yumurtadan çıkar."	Sabırlı ve düzenli çalışma sonucunda istenilen sonuca ulaşılır. Süreç yönetimi ilkesi, süreçlerin adım adım ve sabırla yönetilmesini ve geliştirilmesini destekler.
"Yavaş yavaş, sağlam yürüyerek, nice yollardan geçilir."	Düzenli ve sağlam adımlarla ilerlemek, başarıya ulaşmanın anahtarıdır. Süreç yönetimi ilkesi, süreçlerin adım adım ve sağlam bir şekilde yönetilmesini ve geliştirilmesini vurgular.
"Acele işe şeytan karışır."	Aceleyle yapılan işlerde hata yapma olasılığı artar. Süreç yönetimi ilkesi, süreçlerin planlı ve kontrollü bir şekilde yönetilmesini ve hızlı kararlar alınmamasını savunur.
"Sabırlı olursan, nehir taşar."	Sabırlı olmak, sonunda istenilen sonuca ulaşmayı sağlar. Süreç yönetimi ilkesi, süreçlerin sabırla yönetilmesini ve geliştirilmesini teşvik eder.
"Yelkenli, rüzgarla değil, rüzgarı kullanmayı bilenle gider."	Koşulların etkisi altında değil, onları yönlendiren kişi başarılı olur. Süreç yönetimi ilkesi, süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesini ve değişen koşullara uyum sağlanmasını vurgular.
"Hızıyla değil, yoluyla yarış."	Önemli olan hızlı hareket etmek değil, doğru yolu takip etmektir. Süreç yönetimi ilkesi, süreçlerin doğru ve etkili bir şekilde yönetilmesini ve sürekli olarak iyileştirilmesini savunur.
"Dervişin fikri neyse, zikri de odur."	Bir işi başarmak için önce doğru plan ve strateji geliştirmek gerekir. Süreç yönetimi ilkesi, süreçlerin başarılı olması için doğru planlama ve strateji belirlemenin önemini vurgular.

Süreç yönetimi, işletmelerin işlerini planlama, uygulama ve kontrol etme süreçlerini düzenlemesini sağlar. Bu, işlerin düzenli ve sistemli bir şekilde yürütülmesini ve başarıya ulaşmayı kolaylaştırır. Önlemeye dönük yaklaşım ise, potansiyel sorunları önceden belirleyerek önlemler almaya odaklanır. Bu, işletmelerin sorunları önceden görmelerini ve önceden tedbir almalarını teşvik etmektedir.

Tablo 4.8. Önlemeye Dönük Yaklaşım ile İlgili Japon Atasözleri

Atasözleri	Anlam
"Tebdir alınmadan evvel, dâvâ aranmaz."	Önlem almadan önce riskler değerlendirilmeli ve olası sorunlar göz önüne alınmalıdır. Önlemeye dönük yaklaşım ilkesi, olası sorunları önceden belirleyip önlem almayı hedefler.
"Gözden ırak, gönülden de ırak olur."	Sorunları göz ardı etmek, çözüm bulma sürecini zorlaştırır. Önlemeye dönük yaklaşım ilkesi, sorunları görmezden gelmek yerine erken tespit edip çözüm üretmeyi teşvik eder.
"Atı alan Üsküdar'ı geçti."	Sorunlarla karşılaşıldıktan sonra çözüm bulmak zorlaşır. Önlemeye dönük yaklaşım ilkesi, sorunlarla karşılaşmadan önce gerekli önlemlerin alınmasını ve potansiyel risklerin azaltılmasını vurgular.
"Köprüyü geçene kadar ayıya dayı derler."	Bir tehlike ortadan kalkmadan önce tedbir almak gereksiz gibi görülebilir. Önlemeye dönük yaklaşım ilkesi, risklerin önceden belirlenip gerekli önlemlerin alınmasını ve olası sorunların önlenmesini savunur.
"Ak koyun kara koyun."	İyi ve kötü durumlar bir arada olabilir. Önlemeye dönük yaklaşım ilkesi, olası riskleri ve fırsatları belirleyip uygun önlemleri almayı ve olası olumsuzlukların etkilerini azaltmayı amaçlar.
"Dikensiz gül olmaz."	Hayatta her zaman zorluklarla karşılaşılır. Önlemeye dönük yaklaşım ilkesi, olası risklerin önceden belirlenip gerekli tedbirlerin alınarak sorunların minimize edilmesini sağlar.
"Yel değirmeni dönmezken, rüzgarını beklemek."	Eylemsizlikle sonuca ulaşmanın mümkün olmadığını ifade eder. Önlemeye dönük yaklaşım ilkesi, harekete geçilmesi gereken durumlarda uygun önlemlerin alınmasını teşvik eder.
"Önce düşün, sonra taşın."	Herhangi bir eyleme geçmeden önce düşünmek ve planlamak önemlidir. Önlemeye dönük yaklaşım ilkesi, olası riskleri önceden belirleyip uygun önlemleri almayı vurgular.
"Dereyi görmeden paçaları sıvama."	Bir işe başlamadan önce durumu iyice değerlendirmek gerekir. Önlemeye dönük yaklaşım ilkesi, olası riskleri önceden tahmin etmeyi ve uygun önlemleri almayı destekler.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) etkinliği, kurum kültürüyle doğrudan ilişkilidir. Türk ve Japon kurum kültürleri, farklı geleneklere ve değerlere dayanır. Türk kültüründe sıklıkla kullanılan atasözleri, genellikle sabır, dayanışma ve deneyim gibi değerleri yansıtırken,

Japon kültüründeki atasözleri ise genellikle disiplin, işbirliği ve süreklilik gibi kavramlara odaklanılmaktadır..

Örneğin, Türk atasözü olan "Sabrın sonu selamettir." sabır ve dayanışmanın önemini vurgularken, Japon atasözü olan "Daima öğrenen, daima gençtir." sürekli öğrenme ve gelişmenin değerini yansıtır. Türk kültüründeki "Bir elin nesi var, iki elin sesi var." atasözü, işbirliği ve dayanışmanın gücünü vurgularken, Japon kültüründeki "Dışarıya karşı uyumlu ol, içeride kararlı ol." atasözü, dengeli bir tutum ve işbirliğinin önemini ifade etmektedir.

Bu karşılaştırma, her iki kültürün de toplam kalite yönetimi perspektifinde önemli değerleri ve vurguları olduğunu gösterir. Türk ve Japon atasözleri, her iki kültürde de işletmelerin TKY'ye uyum sağlaması için faydalı öğütler sunar. Ancak, bu kültürler arasındaki farklılıklar, TKY uygulamalarının nasıl şekilleneceği ve yönetileceği konusunda önemli ipuçları sağlayabilir. Bu nedenle, TKY'nin etkinliğini artırmak için her iki kültürün de özelliklerini anlamak ve uygun stratejiler geliştirmek önemlidir

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının etkinliğinde kültürel faktörlerin oynadığı kritik role dair derinlemesine bir inceleme sunmuştur. Özellikle, Türk ve Japon kurum kültürlerinin TKY ilkeleriyle olan etkileşimleri, bu iki farklı kültürün TKY'ye nasıl benzersiz yaklaşımlar getirdiğini ve bu süreçlerin işletmelere sağladığı faydaları aydınlatmaktadır. Her iki kültürün atasözleri aracılığıyla etik değerlerin ve kültürel normların TKY süreçlerine nasıl yansıdığını göstermektedir. Elde edilen bulgular, kültürel değerlerin ve pratiklerin, kalite yönetimi prensiplerinin benimsenmesi ve uygulanmasında belirleyici rol oynadığını göstermektedir.

Araştırma bulguları, TKY'nin kültürel unsurlarla sıkı bir şekilde iç içe geçtiğini ve bir işletmenin kültürel yapısının, TKY uygulamalarının başarısında belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Türk işletmelerinde, güçlü liderlik ve aile temelli kurum kültürü, TKY'nin yönlendirilmesinde önemli faktörler olarak öne çıkmıştır. Bu yapının, çalışanların iş süreçlerine katılımını ve yenilikçi fikirlerini paylaşmalarını sınırlayabileceği, ancak aynı zamanda hızlı ve etkili karar alma süreçlerini de destekleyebileceği gözlemlenmiştir. Diğer yandan, Japon işletmelerinde grup çalışması ve kolektif karar alma süreçlerinin önemi, TKY'nin temel prensipleriyle uyum içinde olduğu anlaşılmıştır. "Kaizen"(Küçük,artan,sürekli) ve "Genchi Genbutsu"(Gerçek mekan, gerçek şey) gibi kavramlar, Japon kurum kültürünün TKY ilkelerini doğal bir şekilde benimsediğini ve uyguladığını ortaya koymaktadır. Japon işletmelerindeki bu yaklaşım, sürekli iyileştirme ve müşteri odaklılık konusunda sürdürülebilir başarılar elde etmelerini sağlamıştır.

Araştırma, kültürel faktörlerin TKY uygulamalarını nasıl şekillendirdiğine dair önemli içgörüler sunarken, aynı zamanda bu faktörlerin daha iyi entegre edilmesi için somut öneriler de geliştirmiştir. Eğitim ve gelişim programlarının kültürel çeşitliliği kucaklaması, liderlik yaklaşımlarında kültürel hassasiyetin artırılması, çalışan katılım stratejilerinin kültürel dinamiklere uyarlanması ve sürekli iyileştirme süreçlerinde kültürel adaptasyonun teşvik edilmesi, TKY'nin etkinliğini artırma potansiyeline sahiptir.

5.1. SONUÇLAR

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), günümüzün rekabetçi iş dünyasında kuruluşların başarısının temel taşlarından biri haline gelmiştir. Kalitenin sürekli iyileştirilmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması ve iç süreçlerin optimizasyonu yoluyla, TKY, işletmelerin pazarlardaki konumlarını güçlendirmelerine yardımcı olur. Ancak, TKY'nin uygulanışı ve başarısı, yalnızca teknik süreçler ve yönetim stratejileri ile sınırlı değildir; aynı zamanda derin kültürel değerler ve normlar tarafından da şekillendirilir.

Bu araştırma, TKY'nin kültürel faktörlerle olan etkileşimini ve özellikle Türk ve Japon kurum kültürlerinin TKY uygulamaları üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Küresel ekonominin bir parçası olarak, işletmeler artık sadece kendi yerel pazarlarında değil, aynı zamanda uluslararası arenada da rekabet etmektedirler. Bu genişlemiş rekabet sahası, farklı kültürel arka planlara sahip işletmelerin birbiriyle daha sık karşılaşmasına neden olmuştur. Bu nedenle, TKY'nin kültürel boyutlarına dair bir anlayış, işletmelerin hem yerel hem de uluslararası pazarlarda nasıl daha etkili olabileceklerine dair kritik içgörüler sunmaktadır.

Türk ve Japon işletmeleri, kendi benzersiz kurum kültürlerinin TKY ilkeleriyle nasıl entegre edilebileceğine dair zengin örnekler sunarlar. Her iki kültür de, iş dünyasında derin tarihsel köklere sahiptir ve TKY'nin uygulanmasında farklı yaklaşımlar ve metodolojiler geliştirmiştir. Bu araştırmanın amacı, TKY'nin kültürel faktörlerle etkileşimini derinlemesine incelemek, Türk ve Japon kurum kültürlerinin bu yönetim felsefesinin uygulanışı üzerindeki etkilerini analiz etmek ve bu iki farklı kültürel yaklaşım arasında karşılaştırmalar yapmaktır. Bu inceleme, TKY'nin sadece yönetim teknikleri ve metodolojileriyle değil, aynı zamanda kültürel değerler ve inançlarla da yakından ilişkili olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma, Türk ve Japon şirketlerinin TKY'yi nasıl benimsediğini, bu süreçte karşılaştıkları zorlukları ve bu yaklaşımların işletmelerin genel performansına olan etkilerini detaylı bir şekilde ele alacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), kuruluşların sürekli iyileştirme sürecine olan bağlılığını ve tüm çalışanların kaliteye olan katkılarını vurgulayan kapsamlı bir yönetim stratejisidir. Müşteri memnuniyeti, çalışanların katılımı, sürekli iyileştirme ve proses yönetimi gibi temel prensipler üzerine kuruludur. Bu bölümde, TKY'nin bu temel prensipleri üzerinden Türk ve Japon kurum kültürlerinin TKY uygulamalarına olan etkileri incelenmektedir. TKY'nin Temel Prensipleri TKY, işletmelerin performansını ve rekabetçiliğini artırmak amacıyla müşteri odaklılığı, sürekli iyileştirme, çalışan katılımı ve proses yönetimini öne çıkarır. Müşteri memnuniyeti, kalite yönetiminin merkezinde yer alırken, sürekli iyileştirme, işletmelerin sürekli değişen piyasa koşullarına ve müşteri beklentilerine uyum sağlamasını sağlar. Çalışan katılımı, tüm çalışanların süreçlere aktif olarak katılımını ve katkıda bulunmasını teşvik eder. Proses yönetimi ise, kalitenin sadece son ürünle değil, ürünün oluşturulma süreci boyunca sağlanması gerektiğini vurgular.

Türk Kurum Kültüründe TKY Uygulamaları Türk işletmelerinde TKY'nin uygulanışı, genellikle güçlü liderlik ve hiyerarşik yapılar üzerine kuruludur. Ancak, Türk kültüründeki "Damlaya damlaya göl olur" atasözü, küçük adımların ve sürekli iyileştirmenin önemini yansıtarak, TKY'nin sürekli iyileştirme prensibine olan benzerliğini gösterir. Bu, Türk işletmelerinin, zaman içinde küçük değişikliklerle büyük başarılar elde edebileceğine olan inancını ifade eder. Aynı zamanda, "Bir elin nesi var, iki elin sesi var" atasözü, takım çalışmasının ve birlikte çalışmanın gücünü vurgular, TKY'nin çalışan katılımı prensibiyle uyumlu bir yaklaşım sunar.

Japon Kurum Kültüründe TKY Uygulamaları Japon işletmeleri, TKY'yi benimsemeye öncülük olarak kabul edilir. "Kaizen" (sürekli iyileştirme) ve "Mottainai" (kaynak israfını önleme) gibi kavramlar, Japon kurum kültürünün TKY ilkeleriyle olan uyumunu açıkça ortaya koyar. Japon işletmelerindeki takım çalışması ve konsensüse dayalı karar alma süreçleri, tüm çalışanların süreçlere ve iyileştirmelere katılımını teşvik eder. Bu, Japon kurum kültürünün, TKY'nin çalışan katılımı ve sürekli iyileştirme prensiplerini doğal bir şekilde benimsediğini gösterir. Kültürel Faktörlerin TKY Başarısındaki Rolü, Türk ve Japon kurum kültürlerinin TKY uygulamalarına olan etkileri, kültürel faktörlerin bu yönetim stratejisinin başarısında önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Türk işletmelerindeki güçlü liderlik anlayışı ve Japon işletmelerindeki takım çalışmasına

vurgu, her iki kültürün de TKY prensiplerini kendi yapılarına uygun şekilde uyarladığını ortaya koymaktadır. Bu, işletmelerin kültürel değerlerini ve çalışma tarzlarını TKY stratejileriyle entegre ederek, yönetim pratiklerini iyileştirebileceklerine dair önemli bir sağlar.

Türk Kurum Kültürü: Türk atasözleri, genellikle topluluk içinde bireylerin birbirlerine karşı sorumluluklarını ve zorluklar karşısında gösterdikleri dayanıklılığı vurgular. Araştırma, Türk işletmelerinde TKY'nin başarıyla uygulanmasında liderlik ve takım çalışmasının vazgeçilmez olduğunu ortaya koymuştur. Türk kurum kültürü, çalışanların süreçlere aktif katılımını ve sürekli iyileştirme çabalarını destekleyen bir yapıya sahiptir.

Japon Kurum Kültürü: Japon atasözleri, sabır, disiplin ve sürekli iyileştirme gereksinimini öne çıkarır. Japon işletmeleri, TKY'yi uygulama konusunda sistemik bir yaklaşım sergilerken, çalışan katılımını ve her seviyede kalite bilincini teşvik eder. Bu kültürel yapı, iş süreçlerindeki verimliliği ve kalite yönetim sistemlerinin etkinliğini artırmada kritik bir rol oynamaktadır.

5.1.1. Kültürel Faktörlerin TKY Üzerindeki Etkileri

Kültürel faktörlerin TKY uygulamaları üzerindeki spesifik etkileri incelenir. Türk ve Japon şirketlerinin TKY'yi benimseme ve uygulama şekillerinde görülen farklılıklar detaylandırılır. Kültürel değerlerin, çalışan katılımı, sürekli iyileştirme süreçleri ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi tartışılır. Bu yazılanları daha detaylıca sade ve akademik bir dille yazar mısın Kültürel Faktörlerin TKY Üzerindeki Etkileri Toplam Kalite Yönetimi (TKY), küresel iş dünyasında kaliteyi artırma ve müşteri memnuniyetini sağlama konusunda kritik bir rol oynar. Ancak, TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanması, sadece teknik bir süreç değil, aynı zamanda bir kurumun kültürel yapısına da bağlıdır. Bu bölümde, kültürel faktörlerin TKY uygulamaları üzerindeki etkileri, özellikle Türk ve Japon şirketleri örneğinde, detaylı olarak incelenecektir. Türk Şirketlerinde Kültürel Etkiler Türk işletmeleri, genellikle aile temelli yapısı ve güçlü liderlik figürleri ile tanınır. Bu yapısal özellikler, TKY'nin uygulanmasında önemli bir faktör olarak ortaya çıkar. Türk kurum kültüründe, liderin vizyonu ve kararları, TKY uygulamalarının yönünü büyük ölçüde belirler. Bu durum, çalışan katılımının ve bireysel inisiyatifin önemini

azaltabilir, ancak aynı zamanda, güçlü bir liderlik ve net yönlendirme ile hızlı ve etkili karar alma süreçlerini de beraberinde getirir. Türk işletmelerinde "aile" kavramının güçlü bir şekilde yer alması, çalışanların birbirlerine ve işletmeye olan bağlılığını artırır. Bu durum, müşteri memnuniyeti ve kalite yönetimine olan genel yaklaşımda çalışanların ekstra çaba sarf etmelerini teşvik eder. Ancak, bu durum, katı hiyerarşik yapılar nedeniyle çalışanların yenilikçi fikirlerini ve iyileştirme önerilerini üst yönetimle paylaşmalarını zorlaştırabilir. Japon Şirketlerinde Kültürel Etkiler Japon işletmeleri, grup çalışmasına ve kolektif karar alma süreçlerine büyük önem verir. "Kaizen" (sürekli iyileştirme) ve "Genchi Genbutsu" (sahada gerçekleri görmek) gibi kavramlar, Japon kurum kültürünün temel taşlarıdır. Bu yaklaşım, tüm çalışanların sürekli iyileştirme süreçlerine katılımını sağlar ve TKY'nin temel prensipleriyle uyumlu bir kültürel yapı oluşturur. Japon şirketlerinde, çalışanlar arasındaki güçlü bağ ve karşılıklı saygı, TKY'nin başarısını destekleyen temel faktörlerdendir. Bu, işletmelerin müşteri odaklı yaklaşımlarını güçlendirir ve kalite yönetimi süreçlerinde bireysel katkıların değerlendirilmesini sağlar. Japon işletmelerindeki bu kolektif yaklaşım, müşteri memnuniyeti ve sürekli iyileştirme konusunda sürdürülebilir başarılar elde etmelerine olanak tanır. Karşılaştırmalı Değerlendirme Türk ve Japon şirketlerinin TKY uygulamaları üzerine kültürel faktörlerin etkisi, bu iki farklı kültürün TKY'yi nasıl benimsediği ve uyguladığı konusunda derin içgörüler sunar. Türk işletmelerinde güçlü liderlik ve aile temelli yapının, Japon işletmelerinde ise grup çalışması ve kolektif karar alma süreçlerinin TKY üzerindeki etkileri, kültürel faktörlerin işletme başarısında ne kadar belirleyici olduğunu göstermektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, iş dünyasında kalite ve müşteri memnuniyeti odaklı bir yönetim anlayışı sunar. Bu anlayışın başarıyla uygulanabilmesi için kurumların kültürel değerleri ve yönetim yapısıyla uyum içinde olması gerekmektedir. Türk ve Japon kurum kültürlerinin TKY ilkeleri açısından karşılaştırmalı bir analizi, her iki kültürün de bu global yönetim anlayışına nasıl benzersiz katkılarda bulunduğunu ve bu süreçte karşılaşılan zorlukları göstermektedir.

5.1.2. Türk Kurum Kültüründe TKY Uygulamaları

Türk kurum kültürü, genellikle aile merkezli işletmeler ve güçlü liderlik figürleri ile karakterize edilir. Bu yapı, karar alma süreçlerinde merkeziyetçiliği ve hızlı hareket etme kabiliyetini beraberinde getirir. Ancak, bu durum bazen çalışanların süreçlerdeki aktif katılımını ve özgürce fikir beyan etme imkânını sınırlayabilir. Bu, TKY'nin temel prensiplerinden biri olan çalışan katılımı prensibine tam olarak uymayabilir. Türk şirketlerinde, müşteri memnuniyetine olan güçlü odak, müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve müşteri beklentilerini aşma konusunda proaktif bir yaklaşımı teşvik eder. Bu, TKY'nin müşteri odaklılık ilkesi ile uyumludur. Ancak, sürekli iyileştirme ve inovasyonun teşvik edilmesi, katı hiyerarşik yapılar nedeniyle zorlanabilir.

5.1.3. Japon Kurum Kültüründe TKY Uygulamaları

Japon kurum kültürü, grup çalışmasını, kolektif karar alma süreçlerini ve her bireyin katkısını önemser. Bu, TKY'nin sürekli iyileştirme ve çalışan katılımı ilkeleriyle derin bir uyum içindedir. "Kaizen" gibi kavramlar, bu yaklaşımın merkezinde yer alır ve küçük ama sürekli iyileştirmelerin teşvik edilmesini sağlar.

Japon şirketlerinde, müşteri odaklılık ilkesi, ürün ve hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilmesi yoluyla müşteri memnuniyetinin maksimize edilmesini hedefler. Bu, müşterilerin geri bildirimlerinin değerlendirilmesi ve ürün/hizmet süreçlerinin bu geri bildirimlere göre düzenlenmesi anlamına gelmektedir.

Her iki kültürde de TKY'nin benimsenmesi ve uygulanması, kültürel değerler ve iş yapış şekilleriyle yakından ilişkilidir. Türk işletmeleri, güçlü liderlik ve hızlı karar alma yetenekleri sayesinde TKY uygulamalarında belirli avantajlara sahipken, Japon işletmeleri, çalışanların sürekli katılımını ve takım çalışmasını ön plana çıkararak TKY ilkelerini içselleştirir. Türk işletmelerindeki zorluklar, çalışanların süreçlere aktif katılımının ve inovatif fikirlerin teşvik edilmesinin önündeki engellerken; Japon işletmelerinde, bireysel inisiyatifin ve yenilikçiliğin grup kararlarına entegre edilmesi zorlukları oluşturabilir.

5.1.4. Türk ve Japon Kurum Kültürlerinin TKY'ye Katkıları

Türk Kurum Kültürü: Türk işletmelerinde aile temelli yapı ve güçlü liderlik figürleri, TKY uygulamalarının şekillenmesinde belirleyici faktörler olarak öne çıkar. Bu yapı, karar alma süreçlerinde merkezîyetçilik ve hızlı uygulama kabiliyeti sağlarken, aynı zamanda çalışanların süreçlere katılımını ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkışını sınırlandırabilir. Türk kurum kültürü, müşteri odaklılığı ve kalite yönetimine olan güçlü vurgusuyla TKY'nin müşteri memnuniyeti ilkesiyle uyumludur. Ancak, sürekli iyileştirme ve inovasyon, katı hiyerarşik yapılar nedeniyle engellenebilmektedir.

Japon Kurum Kültürü: Japon işletmeleri, TKY ilkelerini benimsemiş ve uygulamada öncüdür. Grup çalışması, kolektif karar alma ve "Kaizen" gibi kavramlar, TKY'nin sürekli iyileştirme ve çalışan katılımı ilkeleriyle uyumlu bir kurum kültürünün varlığını gösterir. Japon işletmelerindeki bu yaklaşım, müşteri memnuniyeti ve kalite yönetimi süreçlerinde sürdürülebilir başarıları desteklemektedir.

5.1.5. Türk Kurum Kültürü ve TKY Başarısı Üzerine Etkileri

Türk kurum kültürünün, bireysel cesaret ve kolektif dayanışmayı vurgulayan yapısı, TKY uygulamalarına adaptasyon ve takım tabanlı yaklaşımları destekleme konusunda önemli bir avantaj sunmaktadır. Türk atasözleri, zorluklara karşı direnç gösterme ve inisiyatif kullanma konularında vurgular yaparak, TKY süreçlerinde proaktif davranışların ve liderlik inisiyatiflerinin önemine işaret etmektedir.

5.1.6. Japon Kurum Kültürü ve TKY Başarısı Üzerine Etkileri

Japon kurum kültürü, disiplin, düzen, sadakat ve sürekli iyileştirme gibi kavramları öne çıkararak, TKY'nin temel taşlarından olan sürekli iyileştirme ve kalite odaklılığı doğal bir şekilde desteklemektedir. Japon atasözleri, sabır ve detaylara dikkat etme gerekliliğini vurgulayarak, kalite yönetim süreçlerinin sadece teknik uygulamalarla sınırlı kalmayıp aynı zamanda zihniyet ve tutumla da ilişkili olduğunu göstermektedir.

5.2. ÖNERİLER

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarında, kültürel faktörlerin daha etkin bir şekilde entegre edilmesi, işletmelerin kalite yönetim sistemlerini iyileştirmelerine ve global rekabet ortamında avantaj elde etmelerine yardımcı olabilir. Bu bölümde, eğitim ve gelişim programları, liderlik yaklaşımları, çalışan katılımı stratejileri ve sürekli iyileştirme süreçlerinde kültürel faktörlerin nasıl daha iyi entegre edilebileceğine dair öneriler sunulmaktadır.

Kültürel Faktörlerin TKY'ye Etkisi ve Stratejik Öneriler: Araştırma, kültürel faktörlerin TKY uygulamalarını nasıl şekillendirebileceği ve bu uygulamaların başarısını nasıl artırabileceği konusunda önemli bilgiler sunmaktadır. Türk ve Japon örnekleri, kültürel özelliklerin ve değerlerin, kalite yönetim sistemlerine entegrasyonunun işletmeler için rekabet avantajı yaratabileceğini ve global pazarlarda başarıya ulaşmalarını sağlayabileceğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın sonuçları, işletmelerin ve yöneticilerin kültürel faktörleri daha iyi anlamaları ve bu faktörleri TKY stratejilerine etkin bir şekilde entegre etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

Kültürel adaptasyon süreçlerinin sürekli olarak değerlendirilmesi ve küresel iş ortamlarında uygulanabilirliklerinin artırılması önerilmektedir. Ayrıca, gelecek çalışmalar için, farklı kültürel bağlamlarda TKY'nin başarısını etkileyen diğer potansiyel faktörlerin araştırılması tavsiye edilmektedir. Son olarak, bu tez, TKY'nin kültürel boyutlarını geniş bir perspektiften ele alarak, kalite yönetimi uygulamalarının sadece teknik süreçlerden ibaret olmadığını, aynı zamanda derinlemesine kültürel entegrasyonu gerektiren kompleks ve stratejik inisiyatifler olduğunu ortaya koymuştur. Bu bilgiler, işletmelerin küresel düzeyde başarılı olmaları için stratejik kültürel adaptasyonları ve gelişmeleri nasıl yönetmeleri gerektiği konusunda yol gösterici olacaktır.

Eğitim ve Gelişim Programlarının Kültürel Çeşitliliği Kucaklaması Kültürel Farkındalık Eğitimleri: Şirketler, çalışanlarının farklı kültürel arka planlarına saygı duymalarını ve anlamalarını sağlamak için kültürel farkındalık eğitimleri sunmalıdır. Bu eğitimler, TKY'nin uygulanışını etkileyebilecek kültürel faktörlerin daha iyi anlaşılmasına olanak tanır.

Çok Kültürlü Ekiplerin Oluşturulması: Ekipler içindeki kültürel çeşitliliği artırmak, farklı bakış açılarından yararlanarak yenilikçi çözümler üretilmesini sağlar. TKY süreçleri, çok kültürlü ekipler aracılığıyla zenginleştirilebilir.

Liderlik Yaklaşımlarında Kültürel Hassasiyetin Artırılması Katılımcı Liderlik: Liderler, karar alma süreçlerinde çalışanların fikir ve önerilerine açık olmalıdır. Bu, hem Türk hem de Japon kurum kültürlerinde çalışan katılımını teşvik eder ve TKY uygulamalarının etkinliğini artırır. Kültürel Değerlere Saygılı Liderlik Modelleri: Liderler, farklı kültürel değer ve inançlara saygı gösteren yaklaşımlar benimseyerek, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırabilir. Bu, TKY'nin kurum kültürüne entegrasyonunu kolaylaştırır.

Çalışan Katılımı Stratejilerinin Kültürel Dinamiklere Uyarlanması Geri Bildirim Mekanizmalarının Güçlendirilmesi: Çalışanların fikir ve önerilerini kolayca paylaşabilmeleri için etkili geri bildirim mekanizmaları oluşturulmalıdır. Bu, sürekli iyileştirme süreçlerinin temel bir parçasıdır.

Çalışan Tanıma ve Ödüllendirme Programlarının Çeşitlendirilmesi: Çalışanların katkılarını tanıma ve ödüllendirme yöntemleri, farklı kültürel değerlere ve motivasyon faktörlerine göre çeşitlendirilmelidir.

Sürekli İyileştirme Süreçlerinde Kültürel Adaptasyonun Teşvik Edilmesi Kültürel Faktörlerin Sürekli İyileştirme Süreçlerine Entegrasyonu: İyileştirme projeleri ve inisiyatifleri, farklı kültürel perspektifleri ve çalışma yöntemlerini dikkate alarak planlanmalıdır. Yenilikçi Çözümler için Kültürel Çeşitliliğin Kullanılması: İşletmeler, kültürel çeşitliliği, sürekli iyileştirme ve yenilikçilik için bir kaynak olarak görmelidir.

Bu araştırma, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının etkinliğinde kültürel faktörlerin oynadığı kritik role dair derinlemesine bir inceleme sunmuştur. Özellikle, Türk ve Japon kurum kültürlerinin TKY ilkeleriyle olan etkileşimleri, bu iki farklı kültürün TKY'ye nasıl benzersiz yaklaşımlar getirdiğini ve bu süreçlerin işletmelere sağladığı faydaları aydınlatmaktadır.

Araştırma bulguları, TKY'nin kültürel unsurlarla sıkı bir şekilde iç içe geçtiğini ve bir işletmenin kültürel yapısının, TKY uygulamalarının başarısında belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Türk işletmelerinde, güçlü liderlik ve aile temelli kurum kültürü, TKY'nin yönlendirilmesinde önemli faktörler olarak öne çıkmıştır. Bu yapının, çalışanların iş süreçlerine katılımını ve yenilikçi fikirlerini paylaşmalarını sınırlandırabileceği, ancak aynı zamanda hızlı ve etkili karar alma süreçlerini destekleyebileceği gözlemlenmiştir. Diğer yandan, Japon işletmelerinde grup çalışması ve kolektif karar alma süreçlerinin önemi, TKY'nin temel prensipleriyle uyum içinde olduğu anlaşılmıştır. "Kaizen" ve "Genchi Genbutsu" gibi kavramlar, Japon kurum kültürünün TKY ilkelerini doğal bir şekilde benimsediğini ve uyguladığını ortaya koymaktadır.

Japon işletmelerindeki bu yaklaşım, sürekli iyileştirme ve müşteri odaklılık konusunda sürdürülebilir başarılar elde etmelerini sağlamıştır. Araştırma, kültürel faktörlerin TKY uygulamalarını nasıl şekillendirdiğine dair önemli içgörüler sunarken, aynı zamanda bu faktörlerin daha iyi entegre edilmesi için somut öneriler de geliştirmiştir. Eğitim ve gelişim programlarının kültürel çeşitliliği kucaklaması, liderlik yaklaşımlarında kültürel hassasiyetin artırılması, çalışan katılımı stratejilerinin kültürel dinamiklere uyarlanması ve sürekli iyileştirme süreçlerinde kültürel adaptasyonun teşvik edilmesi, TKY'nin etkinliğini artırma potansiyeline sahiptir.

Sonuç olarak, bu araştırma, TKY'nin sadece teknik bir süreç olmadığını, aynı zamanda bir işletmenin kültürel özellikleriyle derinden bağlantılı olduğunu göstermektedir. Türk ve Japon kurum kültürlerinin TKY ilkelerine benzersiz katkıları, kültürel faktörlerin TKY'nin başarılı uygulanması için kritik öneme sahip olduğunu ve bu faktörlerin uygun şekilde yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bulgular, işletmelerin küresel rekabet ortamında daha etkili olabilmeleri için kültürel faktörleri stratejik bir varlık olarak değerlendirip bu faktörleri TKY uygulamalarına entegre etmelerinin önemini ortaya koymaktadır. Türk ve Japon kurum kültürlerinin, TKY'nin başarılı uygulanması için gerekli olan müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve çalışan katılımı gibi çeşitli kalite yönetimi prensiplerini nasıl desteklediğini göstermektedir. Kültürel faktörlerin TKY uygulamaları üzerindeki bu etkisi, işletmelerin kültürel farkındalıklarını artırarak rekabet

avantajı elde etmelerine olanak tanımaktadır. TKY'nin sadece teknik bir yaklaşım olmadığını, aynı zamanda kültürel unsurların iş süreçlerine entegrasyonunu gerektiren kapsamlı bir strateji olduğunu vurgulamaktadır.

Gelecek çalışmalar, farklı kültürel bağlamlarda TKY'nin uygulanması ve bu uygulamaların işletme başarısı üzerindeki etkilerini analiz etmeye devam etmelidir. Ayrıca, kültürel adaptasyon stratejilerinin TKY uygulamaları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla karşılaştırmalı çalışmalar yapılması önerilmektedir.



6. KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2012). Organizasyonlarda toplam kalite yönetimi. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 4(2), 249-256.
- A.Benshina(2022) *Toplam Kalite Yönetimi, İşgören Memnuniyeti, Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki: Libya otellerinde Bir Araştırma* Yüksek Lisans Tezi. Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu 14-25
- Akdağ, M. (2005). Toplam kalite yönetimi ve örgüt içindeki yeri. *Selçuk İletişim*, 4(1), 159-170.
- Alkış, H. (2009). Yükseköğretimde TKY'nin "Üst Yönetimin Liderliği İlkesine" Akademik Personelin Bakışı. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 85-98.
- Arslan, N. (2010). *Kurum Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslantaş, T. (2014). Yalın üretim felsefesi, yöntemleri ve kanban tekniğinin otomotiv sektörüne uygulanması. *Gazi Üniversitesi Mimarlık ve Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği ABD*.
- Altınok, V. (2001). Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1-2), 205-214.
- Akdağ, M. (2005). Toplam kalite yönetimi ve örgüt içindeki yeri. *Selçuk İletişim*, 4(1), 159-170.
- Aktan, C. C. (1998). Japon Yönetimindeki Başarının Sırları. In *Ekonomik Forum Dergisi, Yıl* (Vol. 5, pp. 50-52).
- Aksakal, H. (2012). Japon ve Türk Modernleşmelerinin Karşılaştırmalı Tarihi Üzerine Bir Değerlendirme Gerçekten "Japon Mucizesi" vs."Türk Usûlü" Mü?. *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, (27), 83-108.

- Aksu, M. B. (1995). Toplam Kalite Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 203-211.
- Aykaç, B., & Özer, M. A. (2006). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar Ve Yeni Arayışlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 171-202.
- Aytar, O. (2009). *Türk işletme kültürünün gelişim süreci: Türk tipi yönetim ve Türkiye'ye özgü kurumsallaşma anlayışının tarihsel bir analizi* (Master's thesis, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Al-Bourini, FA, Al-Abdallah, GM ve Abou-Moghli, AA (2013). Organizasyon kültürü ve toplam kalite yönetimi (TKY). *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 8 (24), 95.
- Akdağ, M. (2005). Toplam Kalite Yönetimi Ve Örgüt İçindeki Yeri. *Selçuk İletişim*, 4(1), 159-170.
- Alkan, A. D. (2021). Kurumsal Kültür: Adb, Japonya Ve Türkiye'de Başarılı Şirket Yönetimleri (Kitap İncelemesi). *Jomelaps-Journal Of Management Economics Literature Islamic And Political Sciences*, 6(1), 127-151.
- Atasever, M., & Işık, H. Stratejik Yönetimde Misyon Ve Vizyon İfadelerinin Önemi: Türkiye Ve Japonya Karşılaştırması İksad Yayınevi 2018
- AĞRAŞ, S., & İNANOĞLU, A. (2022). Üretim Stratejilerinin Belirlenmesinde Rekabetçi Güçlerin Rolü. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 697-716.
- Aydın, U. S. T. A. (2012). Sorunsaldan Sonuçlara Bilimsel Araştırma Süreci: Bir Araştırma Raporu Modeli Örneği. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(5), 135-161.
- Aksoy, Ö. A. (1971). *Atasözleri ve deyimler sözlüğü: Atasözleri sözlüğü*.
- Allaire, Y. ve Firsirotu, ME (1984). Örgüt kültürü teorileri. *Organizasyon çalışmaları*, 5 (3), 193-226.

[Atasözlerinin Özellikleri, nelerdir, kısaca atasözü maddeler | Çokbilgi.com - Türkçe ve Edebiyat Güncesi \(cokbilgi.com\)](https://cokbilgi.com/atasozlerinin-ozellikleri-nelerdir-kisaca-atasozu-maddeler/) 14.03.2023 tarihinde alınmıştır.

<https://pratikcalisma.com/atasozleri-ve-anlamlari-atasozlerinin-ozellikleri/> 20.01.2024 tarihinde alınmıştır.

Aksoy, Ömer Asım; *Atasözleri, Deyimler*, Tday Belleten, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi, 1988, 1962, s.131-166,

Altınok, V. (2001). Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1-2), 205-214.

Barth, B. M. (2015). Bruner's ways of knowing. From the cognitive revolution to the digital revolution: Challenges for the schools and teachers of today. *Jerome S. Bruner beyond 100: Cultivating Possibilities*, 173-183.

Bütüner, O. (2020). Kalite Kültürü Ve Bilgi Paylaşımı Ortamının Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. In *Econder 3rd. International Economics, Business and Social Sciences Congress* (p. 143).

Baytekin, E. P. (2005). Toplam kalite hedefinde müşteri memnuniyetinden müşteri sadakatine. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi*, (1), 41-52.

Bumin, B., & Erkutlu, H. (2002). Toplam kalite yönetimi ve kıyaslama (benchmarking) ilişkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 83-100.

Başaran, G. (2016). *Algılanan Örgüt İçi İletişimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Giresun Üniversitesi Akademik Personele Yönelik Bir Uygulama* (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Bengisu, M. (2007). Yüksek eğitimde toplam kalite yönetimi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 2(7), 739-749.

- Birsel, M., İslamoğlu, G., & Deniz, B. Ö. R. Ü. (2009). Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(2), 245-262.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Baytekin, E. P. (2005). Toplam kalite hedefinde müşteri memnuniyetinden müşteri sadakatine. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi*, (1), 41-52.
- Bhappu, AD (2000). Japon ailesi: Japon kurumsal ağları ve Japon yönetimi için kurumsal bir mantık. *Yönetim Akademisi inceleme*, 25 (2), 409-415.
- Bulut, M. (2013). Türkçe Eğitimi Ve Öğretiminde Dil Ve Kültür Aktarımı Aracı Olarak Atasözleri Ve Deyimlerin Önemi. *Electronic Turkish Studies*, 8(13).
- Ceylan, M. (1997). Eğitimde toplam kalite yönetimi ve müşteri memnuniyeti. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9(9), 23-30.
- Çoban, M. (2022). Toplam Kalite Uygulamalarının, Rekabet Üstünlüğüne Etkileri: Bir Havayolu İşletmesi Örneği.
- Çelebi, A (2005). *Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çelen, A. İ. (2014). Toplam Kalite Yönetimi'nin Çekirdeği: Ahilik . *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* , 4 (10) , 5-14 .
- Çelik, Ahmet. *Toplam Kalite Yönetimi (Kalite Yönetim Sistemi ve CE İşareti Uygulamaları*, 2.Basım, Ankara: ÖzBaran Ofset Matbaacılık, 2010.
- Çakar, M. (2018). Toplam Kalite Yönetimi ve Deming Örneği. *Kesit Akademi Dergisi*, (13), 389-408.

- Çakar, T., & Serdar, M. (2002). Kalite yönetim sistemleri. *Sakarya University Journal of Science*, 6(2), 87-91.
- Çataloğlu, B. (2006). *Toplam kalite yönetimi uygulamalarına örgüt kültürünün etkisi: ampirik bir çalışma* (Doctoral dissertation, Adnan Menderes Üniversitesi).
- Çakan, S. (2010). *Japon ulusal iş sistemi'nin Japon işletmelerinin uluslararasılaşmasına etkisi (Toyota Örneği)* (Doctoral dissertation, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).
- Çetin, G.(2023).Atasözü ve Deyimler Bağlamında Türkçe Öğretim Kaynaklarının İncelenmesi
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim-kültür bağlamında Türk yönetim modelinin saptanmasına yönelik kavramsal bir çalışma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 125-148.
- Duyan, Emin Cihan. *Hizmetkâr liderlik: Çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma*. Diss. Bursa Uludag University (Turkey), 2012.
- Dural, E. Y. (2011). *İnsan kaynakları yönetiminde işe alma yöntemleri: Japonya'da işe alma yöntemleri ile Türkiye'de işe alma yöntemlerinin karşılaştırılması* (Doctoral dissertation, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).
- Demir M. (2017). *Örgüt kültürü ile örgütsel yapı arasındaki ilişkinin iki farklı ulusa ait işletmeler üzerinde karşılaştırmalı analizi* (Master's thesis, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Doğaner, M., & Yüksel, F. (2003). Pazarlamada toplam kalite yönetimi. *Journal of Agricultural Faculty of Gaziosmanpaşa University (JAFAG)*, 2003(2).
- Dereli, T., Durmuşoğlu, A., Delibaş, D., & Avlanmaz, N. (2011). An analysis of the papers published in total quality management & business excellence from 1995 through 2008. *Total Quality Management*, 22(3), 373-386.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Academic Review*, 2(2), 71-78.

- Demir, M. (2017). *Örgüt kültürü ile örgütsel yapı arasındaki ilişkinin ikii farklı ulusa ait işletmeler üzerinde karşılaştırmalı analizi* (Master's thesis, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Dixit, A. (2017). What is Research? https://www.academia.edu/32531168/What_is_Research_pdf (Erişim: 09.01.2024).
- Dal, V., & Öz Ceviz, N. (2010). Hazır Giyim İşletmelerinde Kurum Kültürünün Kurum Verimliliğine Etkisi. *İstanbul: İTO Yayınları*, 38.
- Dixit, A. (2017). *What is Research?* https://www.academia.edu/32531168/What_is_Research_pdf (Erişim 01.03.2024).
- Erdem, O., & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdal, Handan. *Türkiye'de toplam kalite yönetiminin kurumsallaşması ve kamu yönetiminde uygulanması üzerine bir araştırma*. MS thesis. Niğde Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Elma, C., & Demir, K. (2000). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar, uygulamalar ve sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık, 109-110.
- ERDİL, O., Kitapçı, H., & TURAN, E. (2010). Örgüt Kültürünün Kalite Algısına Ve İşletme Performansına Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 259-273.
- Erdal, H. (2011). *Türkiye'de toplam kalite yönetiminin kurumsallaşması ve kamu yönetiminde uygulanması üzerine bir araştırma* (Master's thesis, Niğde Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Eren, E., Alpkan, L., & Ergün, E. (2003). Kültürel boyutlar olarak işletmelerde içsel bütünleşme ve dışsal odaklanma düzeylerinin performansa etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), 55-70.

- ERDİL, O., Kitapci, H., & TURAN, E. (2010). Örgüt Kültürünün Kalite Algısına Ve İşletme Performansına Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 259-273.
- Ecevit, M. H. (2009). *Toplam kalite yönetimi ve Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A. Ş'de toplam kalite yönetimi uygulaması* (Master's thesis, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Erdil, O., Kitapci, H., & Turan, E. (2010). Örgüt Kültürünün Kalite Algısına Ve İşletme Performansına Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 259-273.
- Franklin, S. (2017). Japon İş Kültürü: Yabancı entegrasyonu ve sosyal katılım üzerine bir çalışma.
- GÜMÜŞ, B., ULUKAN, C., & BEKKİ, A. (2023). İşletmelerde Kalite Kültürü Ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 403-428.
- Gülşen, E. (2012). Toplam kalite yönetimi ve Türkiye'deki uygulamaları. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 6(13), 111-127.
- Gimenez-Espin, J.A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Toplam kalite yönetimi için organizasyon kültürü. *Toplam Kalite Yönetimi ve İş Mükemmelliği*,
- Gözlü, S., Yenen, V. Z., & Baykaş, S. (2005). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde üretim, kalite ve teknoloji sorunları: Türkiye'den bir örnek. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 4(8), 19-28.
- Gloria, G. A. R. C. I. A. (2015). Japanese cultural values in business relationships. *Madrid: Elcano Royal Institute*.
- Guion, R. M., & Gibson, W. M. (1988). Personnel selection and placement. *Annual review of psychology*, 39(1), 349-374.

- Hatipoğlu, C. B. (2008). *Toplam kalite yönetiminde kalite maliyetlerinin nemi ve kalite maliyetlerinin raporlanması sürecinde muhasebenin rolü* (Doctoral dissertation, Marmara Universitesi (Turkey)).
- Halis, M. (2007). Toplam kalite yönetimi perspektifinden işletme performansı. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(4), 47-65.
- Hammersley M., and Atkins P. (1983). *Ethnography: Principles in Practice*. (3rd Ed.). Tavistock London and New York: Publications.
- ISO Nedir (2023). Toplam Kalite Yönetimi Nedir? Ne İşe Yarar? <https://www.isonedir.com/toplam-kalite-yonetimi-nedir/> (01.12.2023).
- İmamoğlu, A. F. (1998). Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Spor Hizmetleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 51-62.
- Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24(8), 643-650.
- Karahan, M., & mr, K. U. Z. U. (2014). Yükseköğretimde Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Selçuk Üniversitesi Hadim Ve Sarayönü Meslek Yüksekokulları rneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(3), 23-41.
- Kurt, S. (2016). *Kurum kültürü ve alt kültürler: halkla ilişkiler birimi olmayan bir şirkette kurum kültürü analizi* (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).
- Kocamış, T. U. (2017). Toplam kalite yönetimi (TKY) ve iç denetimin TKY'deki rolü. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 1-21.
- Küçük, O., Yılmaz, E., şen, H. İ., & Küçük, N. (2015). Toplam kalite yönetiminin işletme performansına etkisi: Lojistik sektöründe bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 34(2), 53-67.
- Kurt, S. (2016). *Kurum kültürü ve alt kültürler: halkla ilişkiler birimi olmayan bir şirkette kurum kültürü analizi* (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).

- Kaya, A. (1997). Toplam Kalite Yönetimi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.*
- Külak, M. Türkiye Türkçesinde Atasözlerinin Genel Özellikleri. *Young Researchers.*
- Küçük, O. (2013). *Toplam kalite yönetimi.* Seçkin Yayıncılık.
- KAYA, E. Ü. (2009). İşletmelerde Toplam Kalite Yönetim Uygulamalarının Başarısında Örgüt Kültürü Ve İkliminin
- Kuo, T.H., & Kuo, Y.L. (2010). Tayvan'da kurumsal kültür ve toplam kalite yönetiminin inşaat projesi performansına etkisi. *Toplam Kalite Yönetimi, 21(6), 617-632.*
- Kandiyoti, D. (1988). Ataerkillikle pazarlık. *Cinsiyet ve toplum , 2 (3), 274-290.*
- Kocamış, T. U. (2017). Toplam kalite yönetimi (TKY) ve iç denetimin TKY'deki rolü. *Sosyal Bilimler Dergisi, (1), 1-21.*
- Köse, O. (2014). Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Bağlılığına Etkisi: Türkiye ve Japonya Üzerine Yapılan Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirilme. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.*
- Kopp,R.(2023). Decision Making Process In Japan, <https://japanintercultural.com/free-resources/articles/the-decision-making-process-in-japan/>
- Batı, A. H. (2004). Nitel araştırma yöntemleri. *Ders notları sunusu.*
- Karaduman, Y(1993). *Japon kültürünün Japon ekonomisi üzerindeki etkileri, bunun Türk kültürü ve ekonomisiyle karşılaştırılması* (Master's thesis, İşletme Enstitüsü).
- Karahan, M., & Kuzu, Ö. (2014). YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARININ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ: SELÇUK ÜNİVERSİTESİ HADİM VE SARAYÖNÜ MESLEK YÜKSEKOKULLARI ÖRNEĞİ. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28(3), 23-41.*

- Lakhe, R.R., Mohanty, R.P., (1994). Total quality management: concepts, evolution and acceptability in developing economies. *International Journal of Quality & Reliability Management* 11 (9), 9–33.
- Law, K., Taraban, I., Itoi, T., Marchis, D., & Iqbal, S. (2021). Traditions in Japanese Corporate Culture and its Impact on Work Performance. In *Proceedings of the 15th International Management Conference. 4th-5th November* (pp. 704-711).
- Lewis, D. (1996). The Organizational Culture Saga-From OD To TQM: A Critical Review Of The Literature. Part 2-Applications. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(2), 9-16.
- Karaaslan, T. (2007). *Japon yönetim tarzının temel özellikleri ve Toyota Türkiye üzerine bir inceleme* (Doctoral dissertation, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).
- Murat, S. (1992). Japon çalışma hayatı. In *Journal of Social Policy Conferences* (No. 37-38, pp. 189-203). Istanbul University.
- MacColl, MD (1995). Japon kurumsal karar alma modeli. *Uluslararası Örgütsel Analiz Dergisi* , 3 (4), 375-393.
- Meydan, C. H., Basım, H. N., & Çetin, F. (2011). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Türk kamu sektöründe bir araştırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 57, 175-200.
- Mergen, E. (1993). Toplam kalite yönetimi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 25-33.
- Nocos,E.(2024).[https://scalingyourcompany.com/japanese-corporate-culture/\(03.01.2024\)](https://scalingyourcompany.com/japanese-corporate-culture/(03.01.2024)).
- Naidoo, N. (2011). What is research? A conceptual understanding. *African Journal of Emergency Medicine*, 1(1), 47-48.
- Nail, T. A. N. (2020). Türkiye’de genel atasözü ve deyim sözlüklerinde anlam verme çalışmalarına toplu bir bakış. *Türk Dünyası Dil ve Edebiyat Dergisi*, (50), 257-296.

- Okray, Z. (2015). Türk Atasözleri Ve Deyimlerinde Kadın İmgesi. *Laü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 93-102.
- Osman, U. S. L. U., & ARDIÇ, K. (2013). Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi?. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 313-338.
- Özçakır, N (2010) Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 39(1) 106-124
- Özçakar, N. (2010). Bir kamu kuruluşundaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 106-124.
- Özgüner, M., & Özgüner, Z. (2019). Stratejik yönetim, stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi ilişkisi, stratejik toplam kalite yönetimi. *The Journal of Academic Social Science*, 21(21), 437-449.
- Önemi: Kuramsal Bir Çerçeve. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 11(1).
- Özen, Ş. (2002). Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye’de toplam kalite yönetiminin yayılım süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 47-90.
- Özçakar, N. (2010). Bir kamu kuruluşundaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 106-124.
- Özkan, U. B. (2019). Eğitim bilimleri araştırmaları için doküman inceleme yöntemi. *Ankara: Pegem Akademi*, 4.
- Özdemir, H. Ö. (2007). *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algulamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi: OPET Çalışanlarına Yönelik Uygulama* (Doctoral Dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Öğüt, A., & Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, (23), 145-170.

- Pakdil, F. (2004). Kalite kültürünü etkileyen faktörler üzerine bir derleme. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
- Pathak, V., Jena, B., & Kalra, S. (2013). Qualitative research. *Perspectives In Clinical Research*, 4(3).
- Parlatir, İ. (2008). *Atasözleri ve deyimler sözlüğü I*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Picken, S. D. (1987). Values and value related strategies in Japanese corporate culture. *Journal of Business Ethics*, 6, 137-143.
- Schuler, R. S., & Rogovsky, N. (1998). Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture. *Journal of international business studies*, 29, 159-177.
- Sevimler, S., Duran, C., & Çetindere, A. (2015). Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29).
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education*. Routledge.
- Sağır, M. (2011). Kurum Kültürü Kavramı Ve İşletmelerde Kurum Kültürünün Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (1), 113-126.
- Sugita, M., & Takahashi, T. (2015). Influence of corporate culture on environmental management performance: An empirical study of Japanese firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(3), 182-192.
- Sarayönü Meslek Yüksekokulları Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(3), 23-41.
- Saban, A. (2014). Türk Atasözlerinin Bakış Açısıyla Eğitim. *Milli Eğitim Dergisi*, 44(203), 37-54.
- Saraçbaşı, M. E., & Minnetoğlu, İ. (1978). *Örnekli ve açıklamalı Türkçe deyimler sözlüğü*. Minnetoğlu Yayınları.

Şişli, G., & Sevinç, K. Ö. S. E. (2013). Kurum Kültürü Ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet Ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (41), 165-193.

Şahin, E. (2007). Toplam kalite yönetimi ve Petlas örneği. *NVHN/LVDQV 7HJ L*.

Takaoka, Japon Çalışma Kültürü: Japonya'da Çalışmak Nasıl Başarılı Olur? [https://www.ejable.com/japan-corner/working-in-japan/japanese-work-culture/\(24.12.2023\)](https://www.ejable.com/japan-corner/working-in-japan/japanese-work-culture/(24.12.2023))

Tansel, A. E. (2007). Toplam kalite yönetimi ile performans değerlemesi ilişkisi ve toplam kalite yönetimi uygulayan işletmelerde kullanım alanları.

Telci, A. (2010). *Miyazaki sinemasında japon toplumunun yansıması* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).

TANRIKULU, M. (2021). 80. Yılında Kurumsallaşma ve Kurum Kültürü Yönleriyle Türk Coğrafya Kurumu. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 10(2), 449-461.

Taner, B., & İlke, K. (2005). Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarıyla Uygulanma Esasları– Bir Hizmet İşletmesi Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 353-362.

Taşkin, E. (2012). *Toplam kalite yönetimini uygulayan denizcilik işletmelerinde EFQM mükemmellik modeli ve İDO örneği* (Master's thesis, Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü).

Takaoka, B. Y. (2023). Japanese Work Culture: How to Succeed Working in Japan, [https://www.ejable.com/japan-corner/working-in-japan/japanese-work-culture/\(25.12.2023\)](https://www.ejable.com/japan-corner/working-in-japan/japanese-work-culture/(25.12.2023)).

Ulziibayar, S. (2020). *Moğolca Atasözleriyle Türkiye Türkçesi Atasözlerinin Karşılaştırılması* (Doctoral Dissertation, Bursa Uludağ University (Turkey)).

Ulziibayar, S. (2020). *Moğolca atasözleriyle Türkiye Türkçesi atasözlerinin karşılaştırılması* (Doctoral dissertation, Bursa Uludag University (Turkey)).

Yıldırım, H. (2002). Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları. *Öneri Dergisi*, 5(17), 191-202.

Yeşil, S. (2013). Kültür Ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 52-81.

Yaman, A. (2017). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile İşgören Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma* (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

https://tr.wikipedia.org/wiki/M%C3%BC%C5%9Fteri_Odakl%C4%B1%C4%B1k

YATKIN, A. (2007). Toplam kalite yönetiminde liderlik: liderlikte kalite. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(1), 126-147.

Yılmaz, Neşe. *Toplam Kalite yönetimi Ve örgüt kültürü*. Diss. Marmara Üniversitesi (Turkey), 2007.

Zengin, E., & Erdal, A. (2000). Hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi. *Journal of Qafqaz University*, 3(1), 43-56.

https://www.udybelgesi.com/toplam_kalite_yonetimi_ve_surec_yonetimi_toplam_kalitenin_gelisimi.asp

Yılmaz, N. (2007). *Toplam Kalite yönetimi Ve örgüt kültürü* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).

Yıldırım, H. (2002). Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları. *Öneri Dergisi*, 5(17), 191-202.

Yeşilbayır, S. (2007). *Toplam kalite yönetimi* (Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).

Yılmaz, N. (2007). *Toplam Kalite yönetimi ve örgüt kültürü* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).

Yıldırım, H. (2002). Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları. *Öneri Dergisi*, 5(17), 191-202.

Yeşil, S. (2013). Kültür Ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 52-81.

Yaman, A. (2017). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile İşgören Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma* (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

https://tr.wikipedia.org/wiki/M%C3%BC%C5%9Fteri_Odak%C4%B1%C4%B1k

YATKIN, A. (2007). Toplam kalite yönetiminde liderlik: liderlikte kalite. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(1), 126-147.

Yılmaz, Neşe. *Toplam Kalite yönetimi Ve örgüt kültürü*. Diss. Marmara Üniversitesi (Turkey), 2007.

https://www.udybelgesi.com/toplam_kalite_yonetimi_ve_surec_yonetimi_toplam_kalitenin_gelisimi.asp

Yılmaz, N. (2007). *Toplam Kalite yönetimi Ve örgüt kültürü* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).

Yıldırım, H. (2002). Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları. *Öneri Dergisi*, 5(17), 191-202.

Yeşilbayır, S. (2007). *Toplam kalite yönetimi* (Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).

Yılmaz, N. (2007). *Toplam Kalite yönetimi ve örgüt kültürü* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).

Zengin, E., & Erdal, A. (2000). Hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi. *Journal of Qafqaz University*, 3(1), 43-56.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Harun ŞİMŞEK
Yabancı Dil : İngilizce

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Okul/Üniversite	Mezuniyet Yılı
Y. Lisans	Toplam Kalite Yönetimi	Düzce Üniversitesi	2024
Lisans	İşletme	Anadolu Üniversitesi	2015
Lise	Sosyal Bilgiler	Kozan Lisesi - Kozan	2005